

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Bakalářská práce

Výběr zaměstnanců

Markéta Boráňová

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Markéta Boráňová

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Výběr zaměstnanců

Název anglicky

Personnel selection

Cíle práce

Tato bakalářská práce se skládá ze dvou částí. První část je teoretická, kde hlavním cílem je charakteristika způsobů získávání, výběru a samotného přijímání zaměstnanců.

V empirické části této práce budou provedeny profesiografické studie dvou pracovních pozic. Výsledky analýzy budou následně ověřeny v rozhovoru s nadřízenými pracovníky pracovních pozic zahrnutých do výzkumu.

Metodika

Při zpracování bakalářské práce budou použity některé z metod profesiografie jako studium písemných materiálů, výpověď vykonavatele práce, rozhovory s kolegy pracovníka a jeho nadřízeným a také pozorování pracovní činnosti a posouzení jejích výsledků.

Doporučený rozsah práce

40-60 stran

Klíčová slova

výběr zaměstnanců, lidské zdroje, kvalifikace, nábor zaměstnanců, profesiografie

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLMAN, L., CHÝLOVÁ, H., MICHÁLEK, P., GLOSÍKOVÁ, Z. *Výběr zaměstnanců : metody a postupy*. Praha: Česká zemědělská univerzita, 2016. ISBN 978-80-2132664-4.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. *Podniková ekonomika*. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.

ŠIKÝŘ, M. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.

VRONSKÝ, J. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. ISBN 978-80-7357-747-6.

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. PhDr. Luděk Kolman, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra psychologie

Elektronicky schváleno dne 12. 2. 2020

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 13. 2. 2020

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 21. 03. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Výběr zaměstnanců" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 21. 3. 2020

Markéta Boráňová

Poděkování

Děkuji mému vedoucímu bakalářské práce panu doc. PhDr. Lud'kovi Kolmanovi, CSc., za čas, který mi věnoval při konzultacích, za trpělivou a výbornou komunikaci a cenné rady při zpracování mé bakalářské práce.

Výběr zaměstnanců

Abstrakt

Bakalářská práce se zabývá jedním z nejdůležitějších rozhodovacích procesů, a to výběrem zaměstnanců do podniků, firem a různých organizací. S touto činností souvisí i získávání zaměstnanců a následně samotné přijetí. Právě tyto jmenované činnosti spadají mezi nejdůležitější úkony personálního útvaru. Lidské zdroje byly vždy nepostradatelné a v současnosti tomu není jinak – právě zaměstnanci získávají pro firmu úspěch. Každý zaměstnavatel chce mít na svém pracovišti kvalitní a především vhodně kvalifikovanou pracovní sílu. Tato bakalářská práce se zaměřuje na výběr zaměstnanců z vnějších i z vnitřních zdrojů, ale i na samotný proces toho, jak výběr probíhá. Nechybí popsání hlavních metod výběru lidských zdrojů. Praktická část nabízí popis dvou pracovních míst v Krajské zdravotní, a. s., metodou profesiografie.

Klíčová slova: výběr zaměstnanců, lidské zdroje, získávání zaměstnanců, profesiografie, organizace, kvalifikace, outsourcing, zdravotnictví

Personal selection

Abstract

The bachelor thesis deals with one of the most important decision-making processes, namely the selection of employees for enterprises, companies and various organizations. This activity is also related to recruitment and hiring. These activities are among the most important tasks of the human resources department. Human resources have always been indispensable and today is no different - it is employees who bring success to the company. Every employer wants to have a quality and suitably qualified workforce in their workplace. This bachelor thesis focuses on the selection of employees from both external and internal sources, but also on the process of how the selection is made. The main methods of human resources selection are described. The practical part of the thesis offers a comparison of two different jobs in Krajská zdravotní, a.s, method of professiography.

Keywords: selection of employees, human resources, recruitment, professiography, organization, qualification, outsourcing, healthcare

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika práce.....	12
3 Vývoj řízení lidských zdrojů	14
3.1 Personalisté a jejich úloha v organizaci	14
3.2 Problémy v personalistice	16
3.3 Úloha personálního útvaru	17
3.4 Outsourcing personální činnosti.....	18
4 Získávání a výběr zaměstnanců v obecné rovině	20
4.1 Získávání zaměstnanců	22
4.1.1 Požadavky a plán pro získávání a výběr zaměstnanců	25
4.1.2 Zdroje a podmínky získávání zaměstnanců	27
4.2 Výběr zaměstnanců	31
4.2.1 Kritéria výběru uchazečů	33
4.2.2 Modely specifikující požadavky na nového zaměstnance	34
4.3 Metody výběru zaměstnanců.....	34
5 Profesiografie.....	39
5.1 Definice a význam a využití profesiografie	39
5.2 Profesiogram a jeho struktura	40
5.3 Vytváření profesiogramu	42
6 Charakteristika zkoumané společnosti a profesiogram vybraných pracovních míst	43
6.1 Proces výběru zaměstnanců v KZ, a. s.....	43
6.2 Historický vývoj profese lékaře a sestry	44
6.3 Profesiogram - lékař.....	46
6.3.1 Základní charakteristika profese lékaře	46
6.3.2 Konkrétní pracovní činnosti lékaře na lůžkovém oddělení a v ambulanci.....	47
6.3.3 Požadavky na způsobilost k výkonu povolání	48
6.3.4 Odborné dovednosti lékaře	48
Zdroj: Vlastní šetření a zpracování.....	49
6.3.5 Odborné znalosti lékaře	49
6.3.6 Odborné kompetence lékaře	50
6.3.7 Měkké kompetence lékaře	51
6.4 Profesiogram – zdravotní sestra	51
6.4.1 Základní charakteristika profese zdravotní sestry	51

6.4.2	Konkrétní pracovní činnosti sestry	52
6.4.3	Požadavky na způsobilost k výkonu povolání	52
6.4.4	Odborné dovednosti sestry.....	53
	Zdroj: Vlastní šetření a zpracování.....	54
6.4.5	Odborné znalosti sestry.....	54
6.4.6	Odborné kompetence sestry	55
	Zdroj: Vlastní šetření a zpracování.....	55
6.4.7	Měkké kompetence sestry.....	55
7	Zjištění a vyhodnocení profesí	57
8	Závěr.....	58
9	Seznam použitých zdrojů	60

Seznam obrázků

Obrázek č. 1:	Šest složek formování podnikové pracovní síly.....	16
Obrázek č. 2:	Proces řízení lidských zdrojů v Krajské zdravotní, a. s.....	18
Obrázek č. 3:	Důvody pro využití outsourcingové firmy	19
Obrázek č. 4:	Schéma získávání zaměstnanců.....	24
Obrázek č. 5:	Schéma postupu sestavení personálního plánu	26
Obrázek č. 6:	Základní struktura profesiogramu	41

Seznam tabulek

Tabulka č. 1:	Nejčastější metody ve firmách v ČR	30
Tabulka č. 2:	Nejčastější metody v současnosti ve firmách dle osobní zkušenosti autorky.....	31
Tabulka č. 3:	Odborné dovednosti lékaře.....	48
Tabulka č. 4:	Odborné znalosti lékaře.....	49
Tabulka č. 5:	Odborné kompetence lékaře.....	50
Tabulka č. 6:	Měkké kompetence lékaře.....	51
Tabulka č. 7:	Odborné dovednosti sestry.....	53
Tabulka č. 8:	Odborné znalosti sestry.....	54
Tabulka č. 9:	Odborné kompetence sestry.....	55
Tabulka č. 10:	Měkké kompetence sestry.....	55

Seznam použitých zkratek

KZ, a. s.	Krajská zdravotní, a. s.
HR	Lidské zdroje (Human Resources)
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
MD	Mateřská dovolená
PO	Požární ochrana
ASP	Application service provider
BPO	Business proces outsourcing

1 Úvod

Tato bakalářská práce nabízí pohled na problematiku řízení lidských zdrojů, a také na to, jakým způsobem firmy hledají a vybírají své nové zaměstnance. Výběr zaměstnanců patří mezi nejdůležitější součásti personalistiky, jelikož právě zaměstnanci jsou hnací silou celé firmy včetně jejich dovedností a schopností. Každá společnost by při získávání a výběru zaměstnanců měla být velmi pečlivá a obezřetná, protože zaměstnanci jsou jejím hlavním „stavebním kamenem“ a právě na zaměstnancích závisí úspěšnost celého podniku. Správně vybraní zaměstnanci vytváří společnosti kvalitní zázemí i konkurenční výhodu.

Náborem, výběrem a přijetím se tedy zabývá personální útvar. Pokud je společnost menší, tak se uvedenými činnostmi může zabývat přímo vedení společnosti. V současné době existuje i mnoho agentur, které se personálními činnostmi dodavatelským způsobem zabývají. Výhodou těchto agentur může být orientace na vnějším trhu. Pokud výběr kandidáta provádí vlastní personalista, tak musí vybrat takového pracovníka, který odpovídá všem parametrům organizace. Ovšem to může být pro personalistu velmi složitým procesem, protože na kvalitě pracovníků závisí úspěšnost firmy. Personalista hodnotí jak osobní stránku uchazeče, tak i kvalitu, ale i jestli dokáže pracovat samostatně, zdali se ztotožňuje s cílem a vizí organizace, atd. Pokud naopak dojde ke špatnému výběru zaměstnance, firma může ztratit to, co je budováno roky - prosperitu, své dobré jméno a pozici na trhu. Toto všechno může vést i k samotnému zániku firmy. Je tedy velmi důležité, aby personalistiku vykonával někdo, kdo má mnoho zkušeností a znalostí s touto problematickou oblastí. Takový člověk by měl ovládat nejen psychologii (odhad člověka), ale i ekonomii.

Téma pro tuto bakalářskou práci bylo zvoleno kvůli zaměstnání autorky v jednom z největších zdravotnických zařízení v ČR a jejímu bližšímu vztahu právě k personální oblasti. Hlavním cílem bakalářské práce je analýza způsobů získávání a výběru zaměstnanců. Autorka tedy odpoví na otázky ohledně metod výběru zaměstnanců ve firmách - bude zkoumáno, jaké metody výběrového procesu se nejčastěji používají a jaké nikoliv. Dílčím cílem této práce je charakteristika plánování pracovních míst, objasnění procesu hledání a získávání pracovníků. Závěr práce je zaměřen na oblast profesiografie dvou vybraných pracovních míst zdravotnického zařízení, ve kterém autorka působí – společnost Krajská zdravotní, a. s.

Bakalářská práce se skládá z teoretické a analytické části a je rozdělena na osm kapitol. Obsahem první kapitoly je úvod a v druhé kapitole nalezneme cíl práce a metodiku. Ve třetí

kapitole je popsán vývoj řízení lidských zdrojů včetně personalistiky. Čtvrtá kapitola se zabývá nejen získáváním a výběrem zaměstnanců, ale i kritérii a metodami výběru zaměstnanců. Od páté kapitoly přechází práce do praktické části, kde je popsána oblast profesiografie. Šestá kapitola charakterizuje zkoumanou společnost a detailně popisuje profesiogram vybraných pracovních míst. Zjištění a vyhodnocení profesí shrnuje sedmá kapitola. Závěr je obsažen v kapitole osmé a devátou kapitolou je seznam použitých zdrojů.

Co se týká výběru zaměstnanců a metod, tak autorka se pokusí nastínit průběh výběru zaměstnanců v KZ, a. s., a také zhodnotí, jaké metody výběru se nejčastěji v tomto zdravotnickém zařízení využívají. Poslední kapitola představuje zjištění a vyhodnocení profesí.

2 Cíl práce a metodika

Tato bakalářská práce se skládá ze dvou částí. Teoretická část uvádí do samotné problematiky řízení lidských zdrojů a je také zaměřena na způsoby získávání a výběr zaměstnanců. V analytické části jsou komparovány dvě pracovní pozice v Krajské zdravotní, a. s., pomocí profesiografie.

2.1 Cíl práce

Cílem bakalářské práce je analýza způsobů získávání a výběru zaměstnanců. Pro každý podnik je důležité, aby byl úspěšný, s čímž souvisejí právě lidské zdroje. Zaměstnanci přispívají k plnění cílů a k prosperitě. Proto by měl být každý personalista či manažer schopný vybrat na danou pozici takového kandidáta, který splňuje všechny parametry. Lidské zdroje patří mezi nejcennější zdroje všech organizací, protože právě na nich je závislý rozvoj, prosperita, úspěšnost a postavení firmy na trhu. Dílčím cílem této práce je charakteristika plánování pracovních míst, objasnění procesu hledání a získávání pracovníků.

Praktická část se zaměřuje na oblast profesiografie dvou vybraných pracovních míst zdravotnického zařízení. Zdravotnická oblast je specifický ekonomicky sociální systém odlišující se od běžných firem, jelikož má velký význam pro život celé společnosti – plní její nejzákladnější potřeby a přispívá k tomu, aby lidé žili v dobrém somatickém a psychickém stavu. Bez kvalitních pracovníků nelze zajišťovat tuto velice odborně a psychicky náročnou a odpovědnou službu, protože riziko selhání lidského faktoru je zde vysoké. Vysokou odbornou úroveň zdravotnických služeb lze zajistit jen s kompletním pracovním týmem složeným z členů s odpovídající kvalifikací.

2.2 Metodika práce

Aby mohlo dojít ke zpracování této bakalářské práce, je třeba se seznámit s problematikou, která úzce souvisí s výběrovým procesem, nashromáždit potřebné podklady, které budou odpovídat již zmíněné problematice a na závěr provést analýzu.

K dosažení předem stanovených cílů byla nápomocná aktuální odborná literatura, internetové stránky, které se personální problematikou zabývají, a také vlastní zkušenosti. Autorka vlastní zkušenosti získala díky současnému zaměstnání v největší nemocnici v Ústeckém kraji, a to v Krajské zdravotní, a. s. Na základě získaných zkušeností a informací tak byla schopna blíže nahlédnout do problematiky lidských zdrojů. Ihned na úvod se každý

čtenář této práce dozví, že než dojde k samotnému výběrovému procesu, tak nastává vyhledávání a získávání uchazečů pomocí různých metod a postupů. Jak již bylo napsáno, práce se dělí na dvě části. V teoretické části jde spíše o charakteristiku lidských zdrojů, procesu získávání a výběru pracovníků, různé metody, aj.

Co se týká analytické části, tak autorka dle vlastních poznatků a zkušeností komparovala dvě pracovní pozice, a to pozici lékaře a farmaceuta. Pro dobře fungující zdravotnické zařízení jsou velmi důležité faktory týkající se zdravotnického personálu, bez něhož by žádná zdravotnická zařízení nemohla plnit svoji funkci. Ve zdravotnictví je zaměstnáno více než 30 kategorií pracovníků. Nejpočetnější z nich jsou odborní pracovníci.

3 Vývoj řízení lidských zdrojů

Personální práce v pojetí „personální administrativy“ zhruba do 60. let minulého století představovala spíše evidenční a statistickou činnost a s tím souvisela i kontrola dodržování pracovněprávní legislativy. Personální útvar pouze pasivně zabezpečoval administrativu, která je spojena se zaměstnáváním lidí a vykazováním personalistických záležitostí vůči státním institucím (odvod daní, sociálního a zdravotního pojištění, uzavření pracovní smlouvy, aj.).

V 70. letech minulého století využívaly progresivní organizace k odstavení konkurence osobu, která byla pečlivě vybírána. Tato osoba se snažila prosadit nové pojetí personální práce – „personální řízení“. Pod vlivem odborníků (psycholog, sociolog) vznikaly personální útvary s menší dávkou autonomie – do vedení se dostávají personální ředitelé, personální manažeři. Personální útvary se však stále zabývají jen vnitropodnikovými problémy. Co se týká dlouhodobých a strategických otázek k řízení lidských zdrojů, těm se věnují velmi málo.

V současnosti se personální práce označuje jako „řízení lidských zdrojů“. Tento název vznikl na základě racionalizačních opatření a potřeby zesílit efektivnost firem v 80. letech minulého století, kdy byl svět zasažen hospodářskou krizí. Již je zdůrazněn význam lidí a jejich pracovní síly jako faktor, který je rozhodující pro úspěch celé firmy. Uvědomění, že do tohoto faktoru a jeho rozvoje je třeba neustále investovat. „Řízení lidských zdrojů je strategicky a logicky promyšlený postoj k řízení lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong, 2007, s. 24). Pro personalisty je nejdůležitějším zákonem zákon č. 262/2006 Sb., Zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. Tento zákon definuje pracovně-právní vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, a to včetně jejich práv a povinností.

3.1 Personalisté a jejich úloha v organizaci

S rostoucím významem řízení lidských zdrojů musí jít personalisté s dobou. Personalisté by měli ovládat nejen teoretické a praktické znalosti, měli by být také seznámeni s ostatními problémy organizace a podílet se na jejich řešení, orientovat se na trhu práce a v populačním vývoji, v často měnící se legislativě, v právu i v psychologii. Personalisté by se měli taktéž skvěle orientovat ve vnějších faktorech a principech, na základě kterých organizace funguje. V oblasti technologie firmy by měli být personalisté dostatečně proškoleni. Personalisté se setkávají nejen s pracovními, ale i s osobními problémy pracovníků (Koubek, 2009, s. 19). Co se týká personálních činností, tak sem spadá: vytváření

a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání zaměstnanců, jejich hodnocení a odměňování, začleňování a rozmisťování zaměstnanců, ukončení pracovního poměru a další rozvoj zaměstnanců.

Analýza pracovního místa je klíčovou personální činností, kdy dochází k vytvoření představy o novém zaměstnanci, který by měl pracovní pozici obsadit. Dále dochází k popisu dané pozice, protože to je podklad pro specifikaci pracovního místa. Analýza pracovního místa se skládá ze dvou okruhů. První okruh řeší otázky ohledně pracovních podmínek a úkolů (pracovní funkce, povaha pozice, povinnosti a úkoly práce, zodpovědnost, pracovní podmínky, aj.). Druhý okruh se zabývá otázkami, které se týkají především samotného pracovníka (fyzické a duševní požadavky, dovednosti, kvalifikace, vzdělání, zkušenosti, názory a postoje).

Personální plánování vychází z popisu a specifikace pracovního místa. Co se týká získávání a výběru zaměstnanců, tak jde především o zveřejnění volných pozic, o testy a pohovory, o přípravu formulářů a dokumentů, které jsou od uchazeče požadovány, aj,

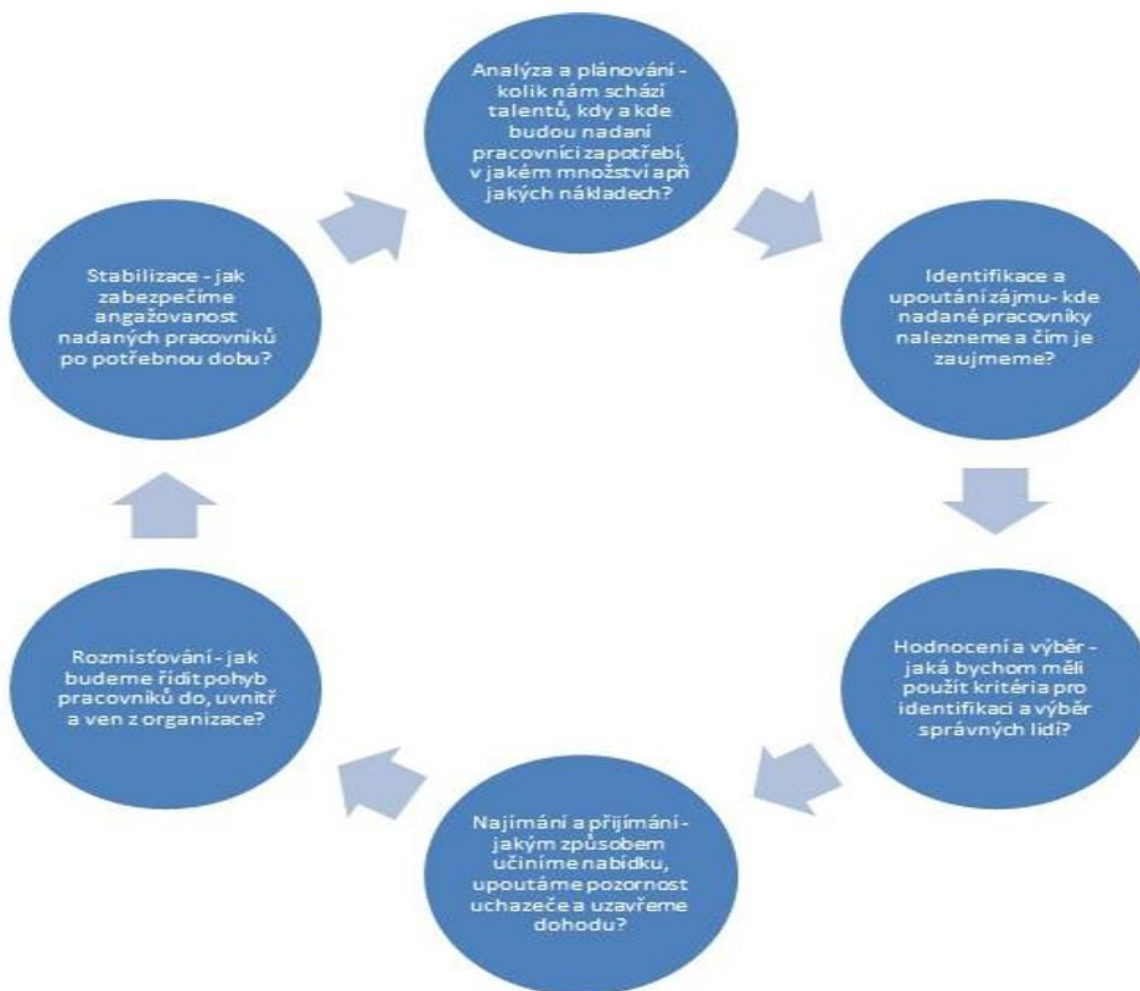
Zaměstnanci jsou hodnoceni na základě jejich výsledků. Zaměstnanec může být buď povýšen, anebo propuštěn. Hodnocení pracovníků může být formální, přičemž hodnocení je zaměřeno primárně na výsledky či chování zaměstnance, anebo neformální, kdy jde o průběžné hodnocení zaměstnance v průběhu pracovní činnosti.

Nejefektivnějším způsobem, jak zaměstnance motivovat, je odměňování. Důležité je, aby systém odměňování byl přiměřený a spravedlivý. Odměny mají většinou formu peněžní, ale mohou mít i nepeněžní formu. Do odměn spadají i různé zaměstnanecké výhody, které ale nejsou vázány na pracovní výkon zaměstnance, jako jsou např. MultiSport karta, příspěvek na dovolenou, příspěvek na penzijní připojištění, SICKday volno, příspěvek na stravování, aj.

Rozmísťování pracovníků probíhá na základě potřeby organizace. Může jít o převádění zaměstnanců na jinou pracovní pozici, přijímání nových zaměstnanců, penzionování či propouštění.

Co se týká rozvoje zaměstnanců, tak další vzdělávání pomáhá prohlubovat jejich pracovní schopnosti. V současnosti se neustále zvyšují nároky na zaměstnance, proto je dobré, aby šli zaměstnanci „s dobou“ a neustále si rozšiřovali svoje obzory, kvalifikaci a znalosti.

Obrázek č. 1: Šest složek formování podnikové pracovní síly



Zdroj: Walker, Alfred J., 2003 - Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie., str. 61.

3.2 Problémy v personalistice

Výběr správných lidí do pracovního týmu je jedním z nejsložitějších procesů. Na jedné straně je na pracovním trhu mnoho nezaměstnaných osob a čerstvých absolventů, a na druhé straně personalista musí vybrat takového člověka, který bude schopný a zvládne požadované nároky na danou pozici.

Mezi současné problémy v personalistice spadá výběr pracovníků (chyby v životopisech), legislativní překážky, chyby v hodnocení a motivaci a konflikty na pracovišti. Význam zaměstnanců pro organizaci je často podceňován. I pouhý jeden zaměstnanec, který se chová nepřizpůsobivě či jeho kvalifikace neodpovídá dané pozici, může narušit chod a výkonnost celého pracovního týmu/kolektivu. Zaměstnanci spolu tráví mnoho času v práci, a tak mohou vznikat konflikty na pracovišti. Konflikty většinou vznikají tam, kde je mnoho lidí,

kteří spolu řeší různé úkoly a problémy. V praxi neexistuje pracovní kolektiv, kde by nedocházelo ke střetům. Konflikt může vést až k odchodu kvalifikovaných zaměstnanců či ke snížení pracovní výkonnosti a produktivity. Personalista musí zavčas tento problém odhalit, nepodceňovat ho a především ho vyřešit. Velmi důležitá je komunikace, snaha vyřešit daný problém, protože každý problém má řešení. Proto by měl personalista být lidský a měl by se umět vcítit do druhého. V dnešní době je problém sehnat kvalitní zaměstnance, proto je třeba zapojit absolventy a „vychovat“ si je.

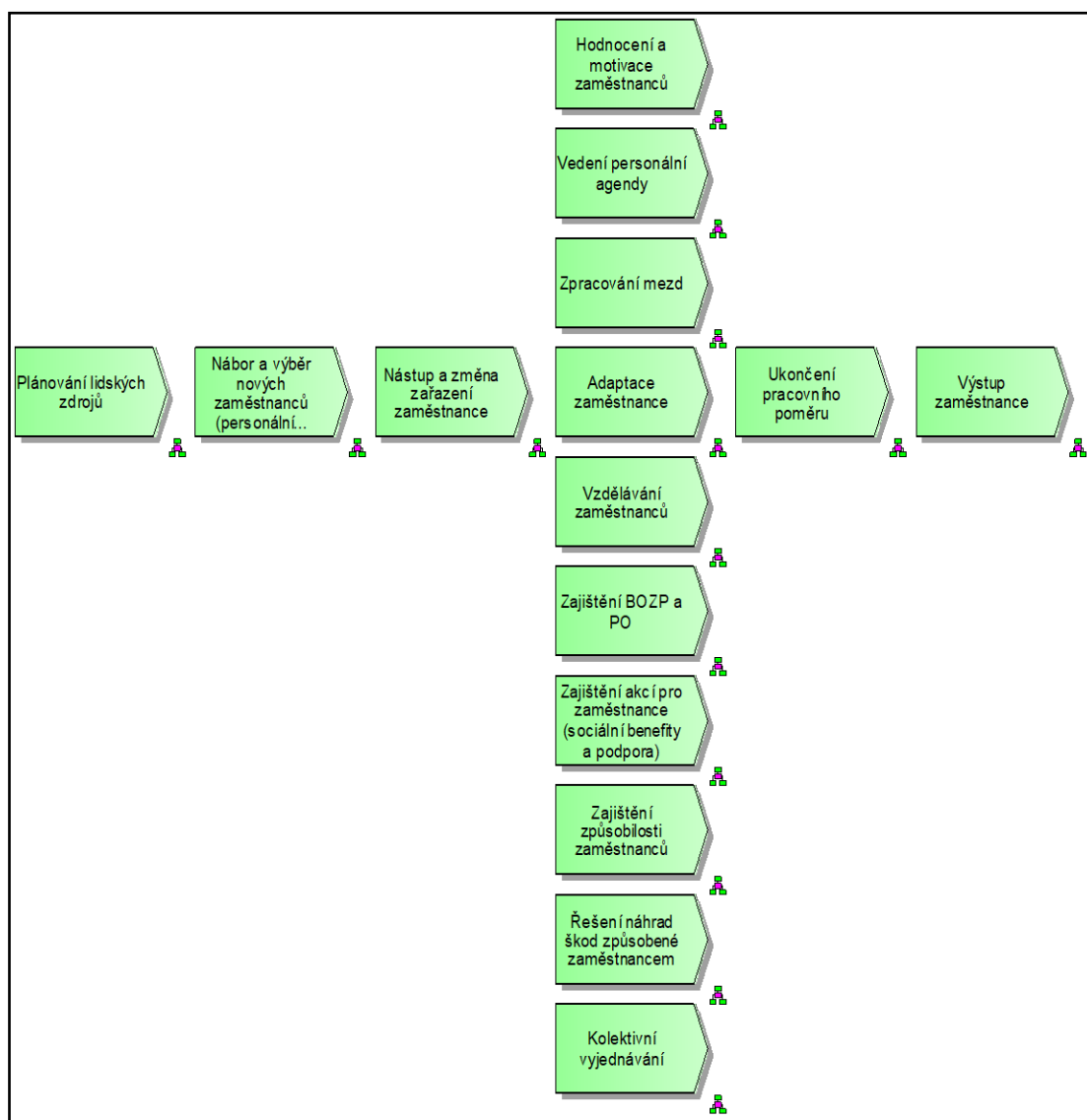
Práci personalisty velmi ztěžuje byrokracie a legislativa, jako jsou změny v zákonech, novelizace či změny o daních z příjmů, apod.

Personalisté při výběru zaměstnanců přihlíží k životopisům, které uchazeči zaslali. Bohužel jsou v životopisech často chyby či nesprávně uvedené údaje a informace. Mezi nejčastější chyby v životopisech patří například délka a náplň praxe, jazykové dovednosti, vzdělání a kvalifikace či úroveň znalostí na počítači. Personalisté musí všechny informace ověřovat (informace o vzdělání, reference z předchozí práce, aj).

3.3 Úloha personálního útvaru

Personální útvar je tvořen vedoucím, personálním manažerem, který má pod sebou další podřízené personální pracovníky. Ti se snaží nejen zabezpečit odbornou stránku personalistiky, ale také se významně podílí na všech personálních činnostech. Co se týká personálního útvaru, tak ten se podílí na vedení firmy. Dále efektivně nakládá s lidskými zdroji a vytváří prostředí pro zaměstnance, kde se mohou seberealizovat a napomáhat tak sobě i celé organizaci. Zajišťuje koncepční, metodologickou, poradenskou, usměrňovací, organizační a kontrolní stránku personalistiky a obstarává speciální služby vedoucím pracovníkům. V současné době je personální útvar brán jako štábní útvar hlavního vedení. Personální činnosti jsou zajišťovány spíše z hlediska strategického a větší pravomoci tak má vedoucí pracovník. Dle Armstronga (Armstrong, 2007, s. 65) personální útvar poskytuje rady a služby, díky kterým organizace dosahuje svých vytyčených cílů.

Obrázek č. 2: Proces řízení lidských zdrojů v Krajské zdravotní, a. s.



Zdroj: Interní dokumentace Krajské zdravotní, a.s.

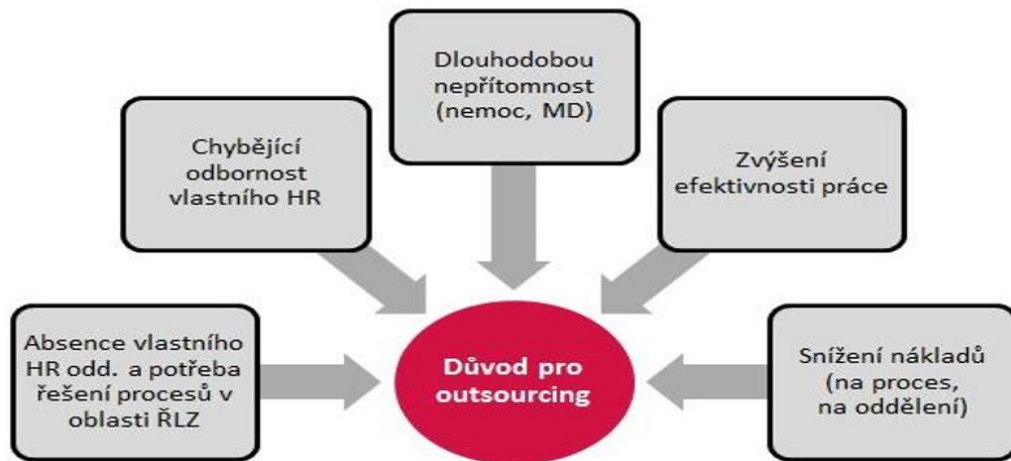
3.4 Outsourcing personální činnosti

Outsourcing personální činnosti se provádí již pár desetiletí, a to především u náročných administrativních činností. Personální činnosti za danou organizaci řeší oborový specialista. Důvod pro outsourcing je jednoduchý – neustálé změny v legislativě. Firma, která se rozhodne využít outsourcing, se může více věnovat podnikání a chodu firmy. Outsourcing lze rozdělit dle délky poskytování, a to na jednorázový (pouze výjimečné situace), na krátkodobý (max. 6 měsíců) a dlouhodobý (nad 6 měsíců).

Existuje několik typů outsourcingu:

- ✓ Vnitropodniková administrativa – všechny personální činnosti jsou prováděny interně.
- ✓ Dodavatel služeb aplikačních programů (ASP = application service provider) – to jsou firmy, které vlastní operační systém a hardware, zabezpečují propojení sítí, spravují danou aplikaci, ale data si zákazníci zpracovávají sami.
- ✓ Základní outsourcing podnikových procesů (basic BPO – business proces outsourcing) – vkládání, zpracovávání a zajišťování dat pomocí outsourcingové firmy.
- ✓ Rozšířený outsourcing podnikových procesů (enhanced BPO) – díky outsourcingové firmě je zajištěna i komunikace se zaměstnanci.
- ✓ Komplexní outsourcing – všechny personální činnosti řeší outsourcingová firma, klient nese pouze odpovědnost za vysoce strategická učinění.

Obrázek č. 3: Důvody pro využití outsourcingové firmy



Zdroj: Mužná, Jana – prezentace z konference HR MISE (16.10.2012)

4 Získávání a výběr zaměstnanců v obecné rovině

Před samotným získáváním a výběrem zaměstnanců je nutno provést několik nezbytných kroků. V současnosti je na trhu mnoho velkých a středních organizací, proto se touto problematikou zabývá mnoho odborných publikací a článků. Z některých důvěryhodných a výstižných zdrojů autorka v této bakalářské práci čerpala při definování a uvedení do personální problematiky.

Pro každou společnost jsou zaměstnanci „srdcem“ a konkurenční výhodou. Čím více kvalifikovaných lidských zdrojů, tím je společnost úspěšnější, stabilnější a zajímavější.

Výběr a získávání zaměstnanců se může definovat jako proces, který je pro každého uvědomělého zaměstnavatele velmi důležitý (pro toho zaměstnavatele, jenž považuje lidské zdroje za to nejcennější, co ve společnosti má). Tento proces je neustále rozvíjen, posilován a ovlivňován novými trendy, inovacemi a technologickým pokrokem v oblasti informačních a komunikačních technologií. Nové technologie a jejich stále se zvyšující využití a rostoucí vliv sociálních sítí výrazně mění strategii v oblasti práce s lidmi – jsou to užitečné nástroje zvyšující produktivitu v dynamickém prostředí pracovního trhu. Aktuálně z důvodu velmi nízké míry nezaměstnanosti, kdy podíl nezaměstnaných v jednotlivých krajích ČR je za posledních 20 let na nejnižších hodnotách počtu uchazečů o práci v poměru k počtu volných pozic, se relativně malý trh práce v České republice ocitl v situaci, kdy obecně nabídka převyšuje poptávku v mnoha oborech. Zaměstnavatelé se potýkají s nedostatkem ideálních kandidátů na neobsazené pozice, zdroje volných kandidátů jsou vyčerpány a zaměstnavatelé se uchylují k přetahování zaměstnanců od konkurenčních zaměstnavatelů.

Procesem získávání zaměstnanců se ve společnostech zabývají personální útvary (oddělení lidských zdrojů, personální oddělení, HR oddělení, ...). Jednou z důležitých rolí těchto útvarů a hlavní personální činností je utváření procesu získávání zaměstnanců, tedy vytvoření koncepce a zajištění podpory, servisu, zpětné vazby, sledování trendů.

Prostřednictvím získávání pracovníků společnost buduje sociální vztahy a své jméno, propaguje své hodnoty, ovlivňuje veřejné mínění. Získávání pracovníků je pro řadu společností velkou výzvou a zaměstnavatelé s dobrou pověstí na trhu práce mají strategickou konkurenční výhodu.

Existuje mnoho definicí tohoto procesu. Například dle Koubka jde o „činnost, která má zajistit, aby volná pracovní místa v organizaci přilákala dostatečné množství odpovídajících uchazečů o tato místa, a to s přiměřenými náklady a v žádoucím termínu (včas). Spočívá tedy v rozpoznávání a vyhledávání vhodných pracovních zdrojů, informování o volných pracovních místech ve společnosti, nabízení těchto volných pracovních míst (a nezřídka i přesvědčování vhodných jedinců o výhodnosti práce v organizaci), v jednání s uchazeči, v získávání přiměřených informací o uchazečích (tyto informace budou později sloužit k výběru nejvhodnějších z nich) a v organizačním a administrativním zajištění všech těchto činností“ (Koubek, 2009, s. 126).

Výběr zaměstnanců je úzce spjat se získáváním pracovníků, neboli nábořem (angl. Recruitment). Získávání pracovníků spadá pod personální útvar v každé organizaci, firmě nebo instituci. Nábořem zaměstnanců se má docílit výběru nejlepších kandidátů pro volná pracovní místa. Každá společnost provádí nábor zaměstnanců specificky dle svých možností. Postupem času se mění i možnosti a trendy náboru zaměstnanců. Dříve se inzerovalo především v tisku a na volná místa lákaly i vývěsky na úřadech práce. V současné době každá společnost zveřejňuje volné pracovní pozice na webových stránkách společnosti. Dalším způsobem je inzerce na internetových portálech nabízející zaměstnání či nábor v televizi, rozhlasu, denním tisku, billboardech, hromadných dopravních prostředcích, sociálních sítích, mobilních aplikacích. Většina pohovorů probíhá při osobním setkání, ale existují i videohovory, které se dají využít například pro nábor zaměstnanců v zahraničí.

V dnešní době dokonce firmy využívají systémy pro nábor zaměstnanců, např. systém Recruitis. Systém nabízí nejen několik funkcí, zahrnuje i samotnou databázi talentů. Tato databáze pomáhá ušetřit čas tím, že soustředí celý nábor na jedno místo. Systém Recruitis nabízí i svoji aplikaci.

Pokud firma, která poptává zaměstnance, není moc známá, tak by jejich inzerát měl být zajímavý a musí upoutat pozornost potenciálního zaměstnance (vzhled a styl inzerátu, benefity, náplň práce, výše mzdy, atd.). Jedním z pomocníků právě při výběru zaměstnání jsou i sociální sítě, tou nejznámější je například Facebook – profil na této síti má mnoho uživatelů. Sociální sítě mají ale několik nevýhod: za prvé by si uživatel měl dávat pozor na to, co zveřejňuje, protože v dnešní době si velké procento zaměstnavatelů o svém potenciálním pracovníkovi zjišťuje informace právě prostřednictvím Facebooku, a také většina uživatelů je

ochotna vedle svých soukromých fotek ukazovat název svého zaměstnavatele, což může být pro firmu výhodou i nevýhodou.

Uchazeči se vyhlášeným společností nabízejí ve velkém množství, plní očekávání, zda to budou zrovna oni, kteří budou mít štěstí a budou vybráni na pracovní pozici. Tito „šťastlivci“ budou moci projevovat svoje názory a pomáhat firmě svými nápady k tomu, aby bylo dosaženo stanovených cílů, a kde budou moci začít budovat svoji kariéru, popřípadě alespoň načerpat mnoho užitečných zkušeností.

S náborem zaměstnanců může firmě také pomoci externí personální agentura (outsourcing), ta obvykle doporučí vhodné kandidáty. Samotný výběr zaměstnance na požadovanou pozici už je na společnosti. I když firma dostane doporučení od agentury, tak je možné, že si stejně vybere jiného kandidáta. Hodně působících faktorů se projeví až při osobním pohovoru, a i když bude kandidát plně kvalifikovaný na danou pozici, tak nevhodné vystupování jej může vyřadit z postupu do užšího výběru.

Před samotným přijmutím nového zaměstnance musí být jasné, jaký druh místa bude kandidát obsazovat. Volná pracovní místa mohou vznikat např. odchodem na mateřskou dovolenou, odchodem do důchodu nebo jakýmkoliv jiným odchodem ze zaměstnání. Zaměstnavatel si musí rozmyslet, jestli bude volné místo obsazovat někým „zvenčí“, někým zkušeným z organizace, nebo jestli volné místo bude vůbec obsazovat.

4.1 Získávání zaměstnanců

Se získáváním zaměstnanců souvisí plánování. Personalisté musí naplánovat počty zaměstnanců a metody, jak se budou získávat a vybírat. Následuje jejich rozmístování, adaptace, pozorování, rozvoj a hodnocení jejich práce. S tím samozřejmě souvisí i to, jak budou odměňováni a sociálně zabezpečováni (Synek, 2010, s. 227). Mezi získáváním zaměstnanců a jejich výběrem je úzká souvislost, ale je potřeba uvědomění, že se nejdříve musí získat uchazeči, a s tím souvisí i důkladná příprava personalisty na proces výběru. Tato příprava by měla být důkladná, pečlivá a velmi podrobně provedená.

Pokud je zjištěno, že je potřeba obsadit pracovní pozici a personalista má podklady připravené, tak na řadu přichází dvě otázky: kde bude personalista potenciální uchazeče získávat a jakou formou. Existuje mnoho způsobů, jakými hledat nové pracovníky. Většina firem má zřízenou svoji vnitřní podnikovou politiku a ta určuje, kdy hledat pracovníky

z vnitřních a z vnějších zdrojů/prostředí. Z jakého prostředí je zaměstnanec hledán, závisí taktéž na faktorech, například finančních – kolik je firma ochotna vynaložit do hledání nového pracovníka, dalším faktorem může být aktuální situace na trhu a v neposlední řadě může být nábor také ovlivněn zkušenostmi z minulosti.

Jak už bylo zmíněno výše, nejdříve se zaměstnanci musejí získat a poté dochází k samotnému výběru. Proto, aby personalisté získali co nejvíce uchazečů, tak neobsazená pracovní pozice musí být dostatečně popsána, musí být specifikována pracovní náplň, počet potřebných zaměstnanců na danou pozici, jakou kvalifikaci a vzdělání by měl uchazeč mít, nebo zdali je nutná praxe. Důležité je uvést i výši pracovního úvazku (poloviční, celý) či délku pracovního poměru (po dobu mateřské, apod.)

Dle Koubka (2009) se proces získávání pracovníků skládá z několika bodů, které na sebe vzájemně navazují, a je důležité jim věnovat větší pozornost:

- ✓ zjistit potřeby nového pracovníka,
- ✓ důkladně popsat pracovní náplň a pozici,
- ✓ popsat osobu, která by volné místo měla obsadit,
- ✓ určení, zdali půjde o vnitřní nebo o vnější zdroj pro získání pracovníků,
- ✓ vybrat vhodnou metodu,
- ✓ vytvořit a umístit inzeráty na volnou pracovní pozici,
- ✓ souhrnný seznam uchazečů, kteří mají být pozváni na pohovor,
- ✓ samotné výběrové řízení.

Pokud dojde ke splnění všech výše zmíněných bodů, tak se proces získávání zaměstnanců dostal k finální podobě. Na závěr se k zaměstnavateli tedy dostane přesný plán, který ho bude informovat o tom, koho a na jakou pracovní pozici je potřeba přijmout, co bude v jeho náplni práce, kde bude hledán, v jakém počtu, atd.

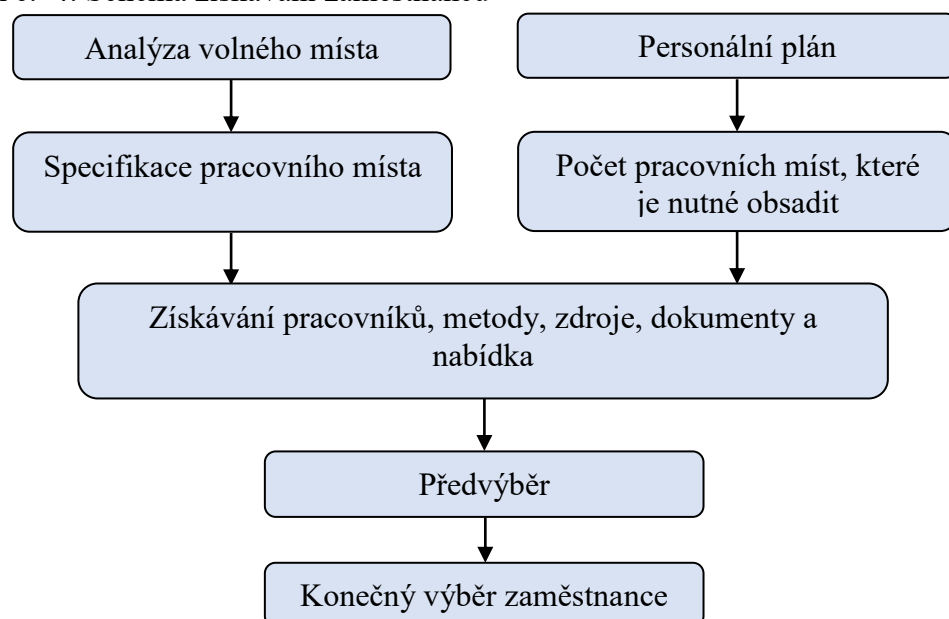
V článku p. Stýbla (Stýblo, 2006) je uvedeno a popsáno získávání pracovníků z vnitřních zdrojů, což tedy znamená mezi uchazeče zahrnout zaměstnance z dané firmy, který projevil zájem o volné místo, i když svoji pozici doposud má. Mohou být zahrnuti i ti, jejichž pozice je z nějakého důvodu zrušena, nebo ti zaměstnanci, kteří prohloubili svoje znalosti, zkušenosti a kvalifikaci natolik, že jsou vhodní pro obsazení dané pozice. Používání vnitřních zdrojů má několik výhod, a to takové, že personalista daného zaměstnance již zná (zná jeho osobnost, pracovní nasazení, aj.). Mezi vnější zdroje patří například nezaměstnaní,

kteří jsou zaevidováni na Úřadu práce, absolventi jak středních tak i vysokých škol, uchazeči z jiných podniků (jak českých, tak i zahraničních) a ženy po mateřské dovolené.

Společnost se tedy musí rozhodnout, z jakého prostředí bude zaměstnance získávat. Poté je čeká další rozhodnutí v podobě metod, které budou využity při procesu získávání. Dle R. Kociánové (Kociánová, 2010, s. 87) patří inzerování v novinách, na internetu a spolupráce s agenturami, zabývající se náborem (například jobs.cz), s Úřadem práce či se vzdělávacími institucemi (střední, vyšší odborné a vysoké školy, učiliště) mezi nejčastěji využívané metody. Nové zaměstnance může firma získat i na doporučení již stávajícího pracovníka, čemuž se říká „dovedení“. Většinou bývá v podnicích pravidlem, že pokud stávající pracovník doporučí vhodného kandidáta a ten bude přijat, stávající pracovník dostane menší finanční odměnu.

Pokud se jedná o vyšší, tedy manažerské pozice, je zde uplatňován headhunter, který, jak lze poznat z názvu, „loví“ talentované pracovníky jiným organizacím. Headhunter se snaží tyto nadějně pracovníky přetáhnout do firmy, která je najímá. Avšak v současné době je moderní trend pracovníky získávat pomocí sociálních sítí.

Obrázek č. 4: Schéma získávání zaměstnanců



Zdroj: Vlastní zpracování.

Kroky vedoucí celým procesem získávání pracovníků jsou na sebe systematicky navázány, jak lze vidět z předchozího schématu. Firma by neměla ani jeden krok podcenit, naopak by se na ně měla zaměřit a pečlivě propracovat tak, aby tyto kroky dovedly

personalistu až k předvýběru. Po něm následuje pozvání na osobní pohovor. Pokud personalista tento proces úspěšně zvládnul, tak by na osobní pohovor měli dorazit pouze ti uchazeči, kteří mají potřebné schopnosti a kvalifikaci pro danou pozici.

4.1.1 Požadavky a plán pro získávání a výběr zaměstnanců

Proces získávání a výběru má dvě strany. Jednu stranu prezentuje zaměstnavatel, který má ve svém okolí mnoho konkurujících organizací (každá organizace žádá kvalitní pracovní sílu). Druhá strana je prezentována uchazeči, kteří pracovní pozici hledají a vybírají si z různých nabídek. Aby se obě strany dohodly, musí dojít ke shodě jejich představ. Velmi podstatná je situace na trhu práce, a načasování aktivity zaměstnavatele a uchazeče o pracovní pozici.

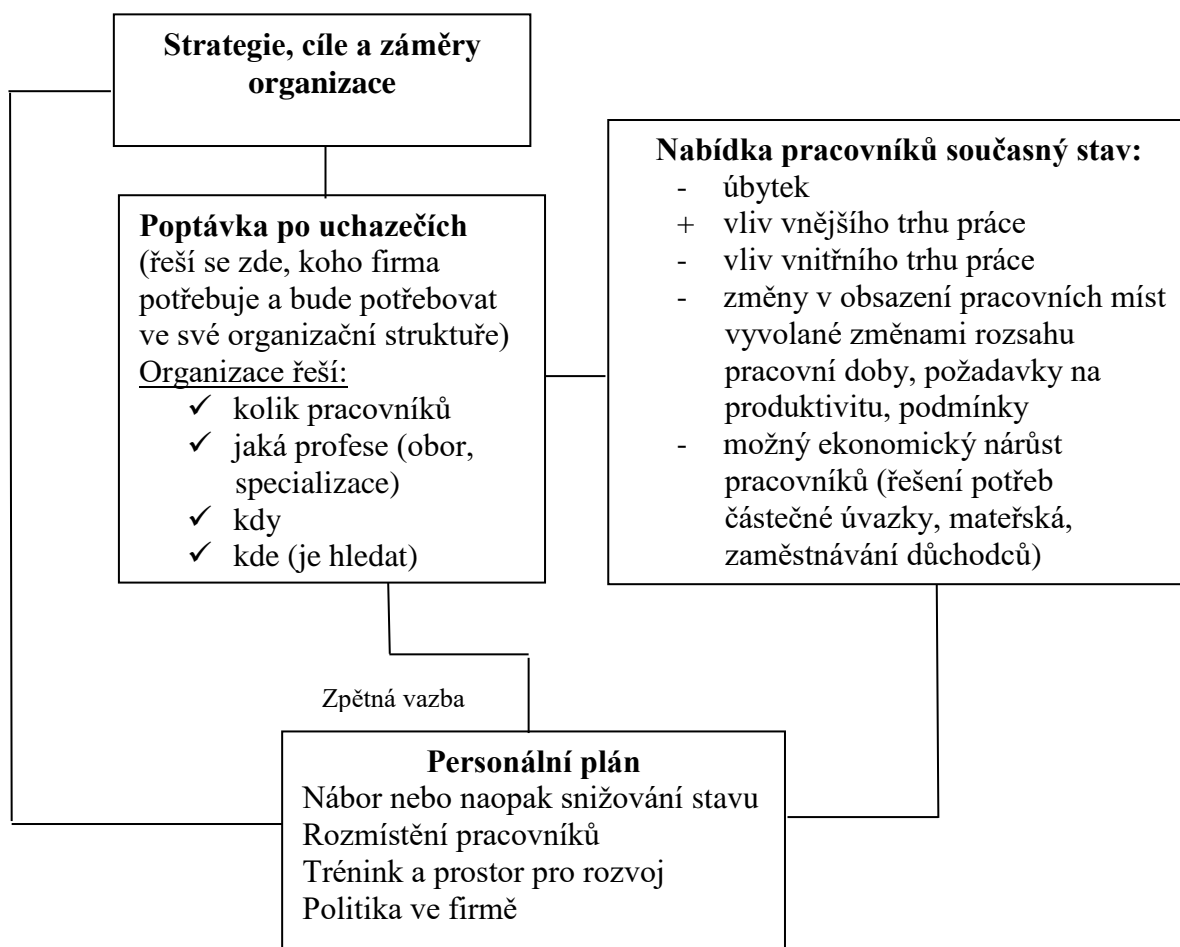
Mezi základní nástroj, který se používá k definici požadavků, je samotná specifikace pracovní pozice a požadavků na ideálního uchazeče. Personalista je znalý schopností a kvalifikací daného pracovního místa, proto si může určit ten nejvhodnější způsob a metodu, jak nového pracovníka najít.

Co se týká plánování pracovníků, tak to znamená nepřetržitě a systematicky hledat soulad mezi vizí, cílem a strategií organizace na straně jedné a tržní realitou na straně druhé. Plán pro získávání a výběr zaměstnanců odpovídá na otázku, jak dosáhnout optimálního obsazení pracovních pozic. Každá organizace zvažuje, na jaký vnější zdroj by bylo nejlepší se zaměřit:

- ✓ zaměstnanci z konkurenčních firem,
- ✓ absolventi,
- ✓ nezaměstnaní,
- ✓ důchodci,
- ✓ ženy v domácnosti a po mateřské dovolené.

Personální plánování se zaměřuje především na budoucnost podniku. Pro odhadnutí optimálního počtu nových pracovníků existuje mnoho metod. Nejčastější jsou statistické údaje jako analýza, indexní metoda, plánovací a rozpočtové analýzy. Existují i složitější metody, které jsou založeny na úsudku odborníků a vývoji pro firmu důležitých jevů, mezi které spadají například změny v konkurenčním prostředí, poptávka a nabídka trhu, inovace, změny ve výrobních postupech a technologiích apod. Malé firmy mají časově omezené plánování pracovníků na dobu 1 až 2 let.

Obrázek č. 5: Schéma postupu sestavení personálního plánu



Zdroj: d' Ambrosová, Hana a kol., 2011 - Abeceda personalistiky, Olomouc: ANAG, str. 81

Samotné plánování lidských zdrojů probíhá na základě provedení analýzy vnitřního a vnějšího prostředí a jejich vlivů:

a) Vnější vlivy:

- ✓ Různá omezení spojená se Zákoníkem práce,
- ✓ změna v systému sociálního a zdravotního pojištění,
- ✓ zaměstnanost a nezaměstnanost,
- ✓ podmínky pro život,
- ✓ úroveň konkurenceschopnosti v procesu získávání zaměstnanců,
- ✓ změny sociální, politické a ekonomické.

b) Vnitřní vlivy:

- ✓ Odchod zaměstnance do důchodu či na mateřskou dovolenou,
- ✓ zkrácení či úplné zrušení pracovního úvazku,

- ✓ výpověď,
- ✓ různé cíle firmy, její požadavky na kvalifikaci, vzdělávání, dovednosti a počty zaměstnanců.

4.1.2 Zdroje a podmínky získávání zaměstnanců

Existují dva základní zdroje, ze kterých firma získává zaměstnance: interní a externí. V praxi převažuje názor, že je pro firmu vhodnější vybírat zaměstnance z interního zdroje, tedy hledat někoho uvnitř organizace. Firma již se zaměstnancem zkušenosti má a naopak zaměstnanec zná chod firmy, cíle a vize.

a) Interní zdroje

Interní zdroje, jak z názvu vypovídá, jsou pracovníci ve firmě, kteří jsou ve stálém či dočasném pracovním poměru. Obsazování volných pozic zde probíhá buď povýšením, přeřazením nebo také na základě vnitřního výběrového řízení. Řadí se sem zaměstnanci, kteří přešli například na náročnější pracovní místo, dále ti, kteří díky rozvoji technologie přišli o místo, a také ti, kteří o volnou pozici projeví zájem.

Klady:

- ✓ Zaměstnanec již firmu zná, stejně tak svoje kolegy a vedení,
- ✓ naopak i znalost pracovníka ze strany zaměstnavatele,
- ✓ pokud má možnost zaměstnanec rozvoje a povýšení, tak dochází ke zlepšování pracovní morálky a udržuje je to ve firmě,
- ✓ dochází ke snížení nákladů na náborů zaměstnanců a jejich zapracování,
- ✓ dochází ke snížení času přípravy administrativy.

Zápory:

- ✓ Rivalita mezi pracovníky,
- ✓ hrozí narušení pracovních vztahů,
- ✓ výběr je možný pouze z pracovníků uvnitř firmy – proto může být omezený,
- ✓ problémy s autoritou po přeřazení,
- ✓ pokud se zaměstnanci práce rozšíří, hrozí například syndrom vyhoření.

b) Externí zdroje

Externí zdroje jsou opakem interních, jde tedy o hledání zaměstnanců mimo organizaci. K této metodě získávání pracovníků firma přechází v případě, že je uvnitř ve firmě nedostatek pracovníků. Společnost hledá nové pracovníky tak, že zveřejní inzerát na volnou pracovní

pozici buď na nástěnce, pracovní desce, v tisku, rozhlase, televizi, webových stránkách, na různé pracovní portály či na Úřad práce.

Klady:

- ✓ Výběr není omezený – větší škála možností,
- ✓ nové nápady, inovace a myšlenky z externího prostředí,
- ✓ znalost konkurence,
- ✓ místo se obsadí, pokud je potřeba, dle plánu a potřeby,
- ✓ přirozená autorita nového zaměstnance.

Zápory:

- ✓ Vznikají náklady na náborů a přijetí pracovníka,
- ✓ složitější administrativa,
- ✓ méně spolehlivých údajů o novém pracovníkovi,
- ✓ při výběru hrozí omylnost – špatný výběr,
- ✓ časová náročnost z hlediska adaptace nového kolegy,
- ✓ zkušební doba,
- ✓ zvykání pracovníka na chod firmy, kolegy = zvýšený stres,
- ✓ nový pracovník blokuje možnosti kariérního růstu pro někoho z firmy.

Metody vnějšího získávání pracovníků shrnul Bláha

(Bláha, 2013, s. 98) dle Armstronga, Koubka, Stýbla a Hroníka následovně: získávání prostřednictvím úřadů práce, inzerování v médiích, získávání pomocí HR agentur, kooperací se školami, obchodními obědy, veletrhy pracovních nabídek, dnů otevřených dveří, internetu a dalších.

Je na každé firmě, jakou metodu vnějšího získávání zaměstnanců použije. Dříve se volné pracovní pozice zveřejňovaly především v tisku, nebylo zvykem, že má každý počítač či internetové připojení. Ovšem v současné době je tomu jinak. Dá se říci, že převážná většina inzerátů je zveřejněna prostřednictvím pracovních portálů, které se zaměřují na nabídku a poptávku práce. Inzeráty mohou zveřejňovat i samotné firmy na svých webových stránkách. Výhoda internetu je rychlá komunikace mezi zaměstnavatelem, popřípadě pracovní agenturou a potencionálním zaměstnancem. Uchazeč automaticky spadá do databáze podniku při zaslání svého životopisu.

Dle Armstronga (Armstrong, 2007, s. 348-349) existují tyto metody:

a) Inzerování

Tato metoda patří mezi nepoužívanější při procesu získávání. Pokud si firma není jistá, jakou metodu využít, měla by se řídit třemi „mírami“. První míra je nákladovost, druhá rychlost a třetí je pravděpodobnost „ulovení“ kvalitního pracovníka. Cílem metody inzerování je tedy zaujmout uchazeče, snažit se udržet jeho zájem o pracovní pozici a firmu. Inzerát by měl být sestavený tak, aby přilákal co nejvíce vhodných uchazečů.

b) Média

Pokud má podnik zájem zveřejnit nabídku práce v různých médiích, tak existují firmy, které se specializují na tento druh inzerce, a která je schopna poskytnout cenový přehled. Pokud se jedná o speciální či manažerskou pozici, je nejvhodnější využívat prestižní výtisky. Ovšem pokud se jedná o prodejce, techniky či obchodní zástupce, tak se mohou použít známé časopisy. Místní tisk většinou osloví například dělníky a řadové zaměstnance. Pokud firma usiluje o nějakého odborníka, tak je třeba se zaměřit na odborné tiskoviny.

c) Počítačové sítě (e-recruitment)

Tato metoda se vyznačuje svou úsporností. Další výhodou je, že lze do inzerátu uvádět více informací nežli v tiskovinách. Inzerát je možné kdykoliv upravit, zaktualizovat, popřípadě graficky upravit. Díky tomu se zvyšuje šance nalákání vyššího počtu pracovníků. Nevýhodou je, že se může přihlásit i mnoho nevhodných uchazečů. Mnoho podniků při této metodě používá dotazníky (například autoselekce).

d) Externí agentury (proces získávání zaměstnanců díky outsourcingu)

Využití externích agentur je velmi nákladné, ale zase naopak velmi rychlé, spolehlivé a efektivní. Tyto agentury se snaží vyhledat co nejvhodnější uchazeče. Buď zajistí pouze předvýběr, anebo se podílí na celém procesu získávání a výběru zaměstnance. Velmi důležité je, aby firma, která si externí agenturu najala, specifikovala svoje požadavky co nejpřesněji.

e) Vzdělávací zařízení (školy, učiliště)

Tato metoda se taktéž často využívá. Jde o metodu získávání absolventů ze středních a vysokých škol i učilišť. Firmy investují do brožur obsahující informace o návštěvě škol, o pracovních nabídkách, praxích a do účasti na veletrzích pracovního uplatnění, apod.

Co se podmínek týká, tak existují vnitřní a vnější podmínky. Vnitřní podmínky souvisejí s konkrétní pracovní pozicí a s firmou, která danou pozici nabízí. Pokud se jedná o určitou pracovní pozici, hrají roli tyto podmínky:

- ✓ Povaha pozice,
- ✓ hierarchické postavení pozice,
- ✓ požadavky na zaměstnance,
- ✓ povinnosti a odpovědnost,
- ✓ organizování práce, povinností,
- ✓ místo výkonu práce,
- ✓ celkové pracovní podmínky.

O vnitřních podmínkách se dá tedy konstatovat, že mají vliv spíše na individuální rozhodování potenciálních uchazečů. Naopak ty vnější podmínky jsou spíše objektivního charakteru. Firma tyto podmínky ovlivňovat nemůže a při svém rozhodování je musí zahrnovat takové, jaké jsou (Hroník, 1999).

V roce 2000 proběhlo v podnicích v České republice šetření a bylo sestaveno pořadí, které je znázorněno v tabulce č. 1. Mezi nejčastější metody patřil osobní kontakt, inzerce v tisku a osobní iniciativa uchazeče. Bohužel aktuální šetření se autorce nepodařilo, proto tabulku předělala dle vlastního uvážení a zkušeností, které převzala ze své současné pozice v Krajské zdravotní, a. s.

Tabulka č. 1: Nejčastější metody ve firmách v ČR

Pořadí	Metoda
1.	Osobní kontakt
2.	Inzerce v tisku
3.	Osobní iniciativa uchazeče
4.	Databáze personálních agentur
5.	Interní nástěnka
6.	Úřad práce
7.	Kontakty ve školách
8.	Kariérový postup
9.	Internet
10.	Headhunting
11.	Intranet
12.	Firemní časopis, listy
13.	Ostatní

Zdroj: Bělohávek, F. a kol., 2006 - Management, Brno: Computer Press.

Tabulka č. 2: Nejčastější metody v současnosti ve firmách dle osobní zkušenosti autorky

Pořadí	Metoda
1.	Osobní kontakt
2.	Internet
3.	Osobní iniciativa uchazeče
4.	Kontakty ve školách
5.	Inzerce v tisku
6.	Kariérový postup
7.	Headhunting
8.	Úřad práce
9.	Firemní časopis (Infolisty)
10.	Intranet
11.	Interní nástěnka
12.	Databáze personálních agentur
13.	Ostatní

Zdroj: Vlastní šetření a zpracování.

Autorka pro zajímavost porovnala nejčastější metody v roce 2000 a nejčastější metody v roce 2020 dle vlastních zkušeností s organizací, ve které několik let působí. Při porovnání tabulek lze vidět, že nejpreferovanější metodou výběru zaměstnanců je osobní kontakt. Ovšem ostatní místa jsou již rozdílná. Rozdíl tkví hlavně v tom, že první tabulka je již 20 let stará, tudíž některé metody se teprve „rozvíjely“ a nyní se využívají, jako například internet, který nahradil inzerci v tisku. Nejen Krajská zdravotní, a. s., ale i ostatní organizace málo využívají například personální agentury, úřad práce či intranet. Naopak zase častěji využívají kontakty ve školách či headhunting.

4.2 Výběr zaměstnanců

Výběr pracovníků je úzce navázán na proces získávání. Cílem tohoto klíčového procesu je „vybrat toho nejlepšího“, jehož znalosti, schopnosti, zkušenosti a kvalifikace odpovídají definovanému popisu pracovního místa. Výběr pracovníků je realizován tak, že se předem stanoví určitá kritéria prostřednictvím metod, které se při výběru používají. Zda je uchazeč vhodný pro danou pozici, záleží na kritériích, které jsou předem nadefinované, ale jedná se o dvoustrannou záležitost – zaměstnavatel vybírá nového zaměstnance, zaměstnanec vybírá nového zaměstnavatele. Kritéria se formulují nejen dle potřeb firmy, ale i dle zvláštních

právních předpisů. Spadají sem i nároky jak na samotného uchazeče, tak na neobsazené pracovní místo. Tyto nároky jsou stanovené samotným podnikem. Pokud firma zaměstnává kvalitní zaměstnance na správných místech, bude snadněji prosperovat – pokud naopak, tak hrozí spíše selhání. Proces výběru je nejdůležitější činnost, protože koho firma vybere a přijme, může ovlivnit chod celé organizace. Jak bylo řečeno výše, musejí se brát v potaz odborné znalosti a schopnosti, osobnost uchazeče, zdali je flexibilní, apod. Při výběru zaměstnanců hrají velkou roli i finanční možnosti. Investování do procesu výběru zaměstnanců patří mezi nejlepší investice, které mohou firmy udělat, protože lidské zdroje se ve velké míře podílejí na kvalitě celé firmy. Úkol procesu vybírání pracovníků spočívá v rozpoznání, který z uchazečů (vybírání se již z nashromážděných uchazečů během získávání a předvýběru) bude nejlépe odpovídat jak požadavkům pracovní pozice, tak tvorbě mezilidských vztahů nejen v pracovním kolektivu, ale i v celé organizaci. Vybraní uchazeči by měli akceptovat hodnoty vytvořené stálým kolektivem a organizací, měli by mít týmového ducha a dodržovat organizační kulturu. Uchazečům nesmí chybět ani přirozený potenciál a flexibilita.

Proces výběru se skládá z několika kroků:

a) Předvýběr

Předvýběrem se redukuje počet uchazečů na počet, který organizace zvládne. Na předvýběru by se měly podílet nejméně dvě osoby. Tyto osoby jsou pak schopny objektivně porovnat svoje hodnocení, diskutovat vzniklé nejasnosti a zastat si svoje rozhodnutí. Obě osoby by na konci měly dojít ke spravedlivému rozhodnutí – tato metoda objektivit ve většině případů eliminuje efekty individuálních předsudků (Foot a Hook, 2002). Jak bylo výše napsáno - materiály a dokumenty od uchazečů jsou zkoumány, aby se skupina zájemců stala užší. Uchazeči mohou být pozváni k předvýběrovému pohovoru, který však není nezbytný. Nejčastěji jsou po uchazečích požadovány tyto dokumenty:

- ✓ životopis,
- ✓ osobnostní dotazník,
- ✓ motivační dopis,
- ✓ další dokumenty, jako je výpis z rejstříku trestů, diplomy, doklady o odborné nebo profesní způsobilosti, průvodní dopis, atd.

b) Výběrové řízení

Uchazeči, kteří prošli předvýběrem, jsou pozváni k pohovoru, jsou tedy zařazeni do výběrového řízení. Po prvním kole pohovoru může následovat i druhé kolo, kde se většinou již prověřují odborné znalosti, schopnosti a psychologické kvality uchazečů.

c) Závěrečná fáze

Za závěrečnou fázi je považováno potvrzení nabídky pracovního poměru, poté co firma získala příznivé reference na kandidáta a ten podstoupil lékařské vyšetření (Armstrong, 2002). Zkoumání referencí lze zařadit jako krok i v rámci předešlých fází (jak v předvýběru, tak ve výběrovém řízení).

Proces výběru by měl být řízen určitými zásadami:

- ✓ nový pracovník by měl být přijat, pouze pokud prokáže odpovídající znalosti a schopnosti pro vykonávání dané pozice,
- ✓ výběr se musí řídit dle platných zákonů,
- ✓ v zásadě je tento proces dvoustranný – firma a uchazeč se stávají rovnocennými partnery, tudíž by si měli poskytovat objektivní informace (obě strany tyto informace považují za důvěrné),
- ✓ pro proces výběru využívat kombinaci metod (dle pracovního místa a náplně)
- ✓ připravenost a odbornost personalisty, manažera či náboráře,
- ✓ organizovanost a nenáročná administrativa.

4.2.1 Kritéria výběru uchazečů

Mezi hlavní a nejdůležitější předpoklady pro kvalitní výběr zaměstnance spadá správná definice požadavků na dané pracovní místo. Je důležité tam zahrnout nejen pracovní náplň, ale i osobnostní specifikaci kandidáta. V současnosti je prosazován názor, že by měl uchazeč, který usiluje o přijetí, být sebevědomý. Většinou je ale lepší se nepřeceňovat a zůstat přirozený a objektivní. Hodně personalistů, manažerů a náborářů dává na první dojem, což je zásadní chyba. Někteří uchazeči se sice mohou dobře prezentovat, ale zřejmě umí i dobře maskovat svoje minusy (Koubek, 2009, s. 170).

Existují tři druhy kritérií:

- ✓ Celopodniková kritéria
- ✓ Útvarová kritéria
- ✓ Kritéria pracovního místa

4.2.2 Modely specifikující požadavky na nového zaměstnance

Dle Armstronga (2002) a Bláhy (2005) existuje tzv. sedmibodový model z roku 1952, jehož autorem je Rodger. V roce 1954 byl vypracovaný i pětistupňový model Munro – Frazerův.

„Sedmibodový“ model se soustředí na 7 bodů:

- ✓ Fyzické vlastnosti (vzhled, držení těla, zdraví...),
- ✓ vědomosti a dovednosti (vzdělání, kvalifikace, zkušenosti),
- ✓ všeobecná inteligence (intelektuální schopnosti),
- ✓ zvláštní schopnosti (manuální zručnost, komunikace, numerická zručnost),
- ✓ zájmy (tvůrčí, sportovní, umělecké, společenské),
- ✓ dispozice k prožívání a chování (přízpusobivost, vytrvalost, pečlivost),
- ✓ zázemí (soukromí, rodina, povolání).

4.3 Metody výběru zaměstnanců

Před samotným výběrem je velmi důležité pečlivě zvolit účinnou a vhodnou metodu. Při výběru metody se většinou vychází z toho, že je potřeba oslovit co nejvhodnější uchazeče a nalákat je, aby se začali ucházet o firmou nabízenou pozici. To, jaká metoda bude nakonec zvolena, závisí na zdrojích, z jakých budeme pracovníky získávat. Dále na samotných požadavcích pracovní pozice na pracovníka (osobnost, vzdělání, kvalifikace, obor, praxe, dovednosti, schopnosti). V neposlední řadě závisí na tom, jakou potencionální skupinu uchazečů firma hodlá oslovit. Jak bylo již řečeno, metod existuje mnoho a firma se neomezuje na využití jen jedné z nich – často využívá kombinaci různých metod.

Mezi používané metody pro výběrový proces patří například vyhodnocování životopisů, zkoumání hodnocení a preferencí, pohovory, testy a dotazníky a Assessment centrum (Šikýř, 2016, s. 102).

První a nejčastější metodou jsou životopisy a motivační dopisy. Uchazeč se většinou v daném inzerátu dozví, pokud je požadován životopis i motivační dopis. Pokud se vyhodnocují životopisy, je důležitá nejprve celková analýza. Právě kvalitní životopis otevírá uchazeči cestu k získání svého vysněného místa. Co se týká motivačního dopisu, tak ten se zasílá spolu se životopisem. Jeho účelem je představení se svému potencionálnímu zaměstnavateli, popsat se, sdělit mu svoje schopnosti, dovednosti – proč se zrovna o tuto pozici uchází, jakou má kvalifikaci. Uchazeč by měl upozornit na svoje silné stránky. Poté co

se životopis a motivační dopis dostanou k rukám personalisty, tak ten nejdříve zkoumá vzhled a jeho správné sepsání. Dále věnuje pozornost uvedeným informacím, zdali nějaké chybí, apod. Zaměřen je především na vzdělání a kvalifikaci uchazeče (personalisté si uchazečovo vzdělání či předchozí zaměstnání často ověřují). Pár životopisů je zařazeno do předběžného výběru (u těchto kandidátů personalista či manažer usoudil, že by mohli být vhodní pro obsazení pozice). Poté následuje osobní setkání.

Některé metody, jako je například zkoumání a hodnocení preferencí, se v České republice moc nepoužívají. Jde například o doporučení bývalého zaměstnavatele, které si potencionální zaměstnavatel vyžádá. Nevýhoda této metody je objektivita – na toto hodnocení by zaměstnavatel měl pohlížet s rezervou, protože vždycky toto hodnocení závisí spíše na vztahu z minulého zaměstnání, tedy bývalého zaměstnance se zaměstnavatelem. Důležité jsou také okolnosti, které donutily zaměstnance opustit pracovní místo.

Nejoblíbenější a nejvíce využívanou metodou výběrového procesu je výběrový pohovor. Tato metoda je v současnosti největším trendem. Personalista by měl mít dopředu připravené dotazy a otázky, jak otevřené, tak i uzavřené. Tyto dotazy a otázky by na sebe měly navazovat – personalistovi je umožněno vyhodnocení uchazeče (vhodnost uchazeče či nikoliv). Dle Kolmana (2010) je důležité, aby se manažer či personalista dotazoval uchazeče osobně. Díky osobnímu kontaktu může personalista či manažer odhalit názorové rozdíly nebo antipatie, které by mohly vést k nefunkčnímu vztahu mezi podřízeným a nadřízeným.

Pohovor se dělí dle Koubka (2009, s. 179-180) na:

a) Pohovor kompetentní osoby a uchazeče neboli „1+1“

Pohovor vede pouze jedna osoba z firmy, ve většině případů je to právě personalista či manažer. Tento druh pohovoru bývá často hodnocen velmi jednostranně, ale naopak vytváří uvolněné a příjemné prostředí. Pohovor „1+1“ najde využití spíše u méně kvalifikované pozice.

b) Pohovor před hodnotící komisí

Na tomto pohovoru se většinou podílejí tři až čtyři osoby – komise, která hodnotí potencionálního pracovníka. Jeden z nich je personalista, druhý je budoucí nadřízený uchazeče, třetím je odborný psycholog a posledním členem může být například pracovník na pozici, která se bude obsazovat či budoucí spolupracovník. Je potřeba, aby se komise, ale i uchazeč řádně na pohovor připravili. Komise si musí rozdělit mezi sebou funkce. Pohovor

před komisí je oproti předchozímu „1+1“ nestranný a velmi prospěšný, pokud se jedná o vysoké pozice. Výhodou i nevýhodou může být větší množství posuzovatelů, bohužel však pro uchazeče je to spíše stresující.

c) Stupňovitý pohovor

Pohovor probíhá mezi kompetentní osobou a uchazečem, při kterém jde hlavně o to zachovat výhody volnějšího prostředí ve dvou osobách a také o eliminaci subjektivity jednoho posuzovatele. Těchto pohovorů ve firmě probíhá mnoho a pokaždé je veden jiným hodnotitelem. Bohužel je tento druh pohovoru velmi náročný a uchazeč má pak méně spontánní reakce.

d) Kolektivní pohovor

Kolektivní pohovor vede jeden či více hodnotitelů, a kolektivní proto, že se ho účastní větší skupina uchazečů. Výhodou je, že hodnotitel ihned zjistí, jak se daný uchazeč zachová ve skupině. Šetří firmě čas, náklady a většinou trochu odkryje i osobnost uchazečů. Bohužel není u tohoto pohovoru umožněno posoudit všechny stránky uchazeče. Uchazeč musí být velmi dobře připraven, aby uspěl a hodnotitel musí být pozorný.

Další dělení pohovorů, a to dle Kociánové (Kociánová, 2010, s. 102):

a) Strukturovaný pohovor

Tento pohovor se předem naplánuje. Vyznačuje se tím, že má určitou strukturu, je dobře připravený a dochází k dodržení stanovených otázek. Díky tomu, že jsou pohovory vedené strukturovaně, tak lze lépe uchazeče porovnávat. Nevýhoda je taková, že na tomto druhu pohovoru nelze dále rozvinout hlouběji konverzaci.

b) Nestrukturovaný pohovor

Opak strukturovaného, tudíž nepřipravený pohovor. Otázky nejsou dopředu připravené, a co se časového harmonogramu týká, tak ten je volnější nebo žádný. Výsledky po skončení pohovoru nelze objektivně srovnat.

c) Polostrukturovaný pohovor

Specifikuje se jako „polopřipravený“ pohovor. Otázky sice připravené dopředu jsou, ale je na uchazeči a hodnotiteli, jak se bude téma rozvíjet dál.

Co se otázek týče, tak by měly být důkladně připravené před každým pohovorem. Ve většině případů jde o běžné a všeobecné otázky. Na pohovorech je nutné zjistit o lidech to, co

firma potřebuje, takže se málokdy sejdou stejné otázky. Hodnotitel se může ptát na otázky, které vědět potřebuje, ale i na takové otázky, které by se na pohovorech klást neměly.

Rozdělení otázek:

a) Otevřené otázky

Otevřené otázky slouží k tomu, aby hodnotitel získal od uchazeče jeho individuální odpověď. Otevřené otázky nemůže mít uchazeč dopředu připravené, tudíž je vidět jeho přirozená reakce.

b) Jednoduché otázky

Tyto otázky pomáhají hodnotiteli vyjasnit předchozí nepochopenou otázku. Odpověď uchazeče je proto velmi stručná a jednoduchá.

c) Hypotetické otázky

Hypotetické otázky používá hodnotitel v případě, když potřebuje zjistit, co by uchazeč čistě teoreticky v dané situaci dělal, jak by se rozhodoval a reagoval.

d) Otázky jdoucí do hloubky

Jak z názvu vypovídá, hodnotitel se snaží, aby mu uchazeč objasnil nějakou situaci či záležitost do hloubky.

e) Reflexivní otázky

Uchazeč by se měl po dostání této otázky zamyslet, jak by v dané situaci či záležitosti reagoval a jednal, pokud by se mohl vrátit do minulosti a například něco změnit.

f) Diskriminační otázky

Tyto otázky nejsou žádoucí a hodnotitel by je klást na pohovoru neměl. Jedná se například o věk, rodinný stav či náboženství.

g) Ostatní otázky, zabývající se osobností, dovednostmi, obchodním povědomím, týmovou prací, vůdcovstvím, ovladatelností, atd.

Dále se užívají psychodiagnostické metody, které se provádějí testováním. Ve většině případů jde o formu dotazníkového šetření, kde se nacházejí otázky a dotazy ohledně povahy uchazeče a o jeho předchozím zaměstnání.

Často používaná je i metoda Assessment centrum. Uchazečům je navozena situace, která může reálně nastat při plnění úkolů daného pracovního místa. V této metodě jde především o pozorování reakcí uchazeče a řešení dané situace, zkoumání jeho jednání a chování. Metoda Assessment centrum je vhodná pro střední vedoucí pozice, protože se zkoumají jak reakce na danou situaci, tak i dovednosti a schopnosti uchazeče.

Z této kapitoly je více než zřejmá a jasná důležitost přijímání do firmy pouze pracovitých, motivovaných, pečlivých a schopných pracovníků, protože právě tito zaměstnanci jsou největším přínosem. Je také důležité, aby se manažer či personalista vyhnul chybám a správně vybíral budoucí pracovníky. Protože to, zdali je firma úspěšná či nikoliv, závisí na těchto zaměstnancích. Z toho vyplývá, že by personalista či manažer měl mít mnohaleté zkušenosti a praxi ve svém oboru, ale i v oborech, které jsou k personalistice potřebné (psychologie, ekonomie).

5 Profesiografie

Profesiografie je metoda v praktickém využívání a realizaci úzce spojená s personálním řízením a organizací práce. Jejím výsledkem by měly být především rozbory pracovních funkcí a pracovních míst, resp. profesí a další analýzy spojené s personálním řízením a chováním lidí v pracovním procesu. Na tyto uvedené skutečnosti pak lze nahlížet ze dvou úhlů pohledu: z pohledu pracovníka vykonávajícího konkrétní pracovní funkci a z pohledu organizace a vlastního organizačního začlenění konkrétní pracovní funkce (Vronský, 2012, s. 13). V širším pojetí představuje profesiografie soubor interdisciplinárních metod aplikovaných s cílem analyzovat a popsat pracovní činnost, která tvoří obsah dané profese. Prostřednictvím profesiografie budou získána data o zaměstnancích ve zdravotnickém zařízení a o jejich pracovní činnosti.

5.1 Definice a význam a využití profesiografie

Profesiografie se zabývá rozbohem profesí v organizaci. Podkladem pro využití profesiografie je podrobný popis všech pracovních míst a náplň jejich činností v organizaci. Profesiografie v praxi zajišťuje vedení společnosti informace o pracovním místě, je nepostradatelným nástrojem pro řízení organizačních změn společnosti a s tím spojený její rozvoj. Profesiografie pohlíží nejen na zaměstnance jako takového, ale i na jeho organizační, funkční i pracovní zařazení. Jde tedy o soubor požadavků kladených na pracovníka, který příslušnou pracovní funkci vykonává. Na činnosti pracovníků se v podniku pohlíží z hlediska požadavků na vědomosti, dovednosti, návyky, výkon, vzdělání, zkušenosti či schopnosti komunikace s kolektivem a kooperace a zároveň je vnímán jako vykonavatel funkce, resp. pracovních činností a technologických postupů, jež je třeba určitým způsobem vyhodnotit, odměnit a správně využít.

Každá firma musí být řízena, a to pomocí čtyř činností – plánování, organizování, vedení a kontroly. Výsledek řídicích činností managementu je vytvoření zisku a to za předpokladu optimalizování nákladů. Každý podnik má vytvořené svoje normy a pravidla, a na základě nich organizace hodnotí svůj výkon a kvalitu své činnosti a profesního chování svých zaměstnanců.

Co se týče potřeby profesí, zaměstnanců a počtu pracovních pozic, tak to je odvíjeno od struktury jednotlivých procesů. Je třeba dávat pozor i dobře znát vnější a vnitřní faktory, které ovlivňují zaměstnancův výkon, parametry optimálního pracovního výkonu a normy

pracovního výkonu. Také je třeba počítat s dobou na zaučení a zapracování zaměstnance (s přihlédnutím na dodržování zásad bezpečnosti a ochrany zdraví).

Každá pracovní pozice má rozdílné schéma, přičemž struktura pro správné zařazení pracovní pozice je velmi obdobná. Pro správné zařazení pracovní pozice je třeba znát organizační zázemí, pracovní podmínky dané funkce a vztahy kooperace a koordinace s dalšími pracovními pozicemi. Dále je třeba znát nároky na samotného zaměstnance, nároky na osobní vlastnosti, povahu zaměstnance a další speciální požadavky.

Při plánování pracovních funkcí a vytváření pracovních pozic se projevuje profesiografie a právě při jejím využívání se dají získat ucelené informace o pracovní funkci a pracovním místě.

5.2 Profesiogram a jeho struktura

Výstupem profesiografie v praxi je profesiogram, který shrnuje požadavky a podmínky, za kterých je daná funkce vykonávána. Profesiogram nebude dílem jednoho pracovníka organizace, nýbrž bude zpracována skupinou pod vedením personálního manažera. Má tři cíle, a to podat či sdělit vyčerpávající informace o dané profesi. Dále získat podklady pro poradenskou činnost a v neposlední řadě pořídit vstupní materiál pro racionalizační zásahy uvnitř dané profese.

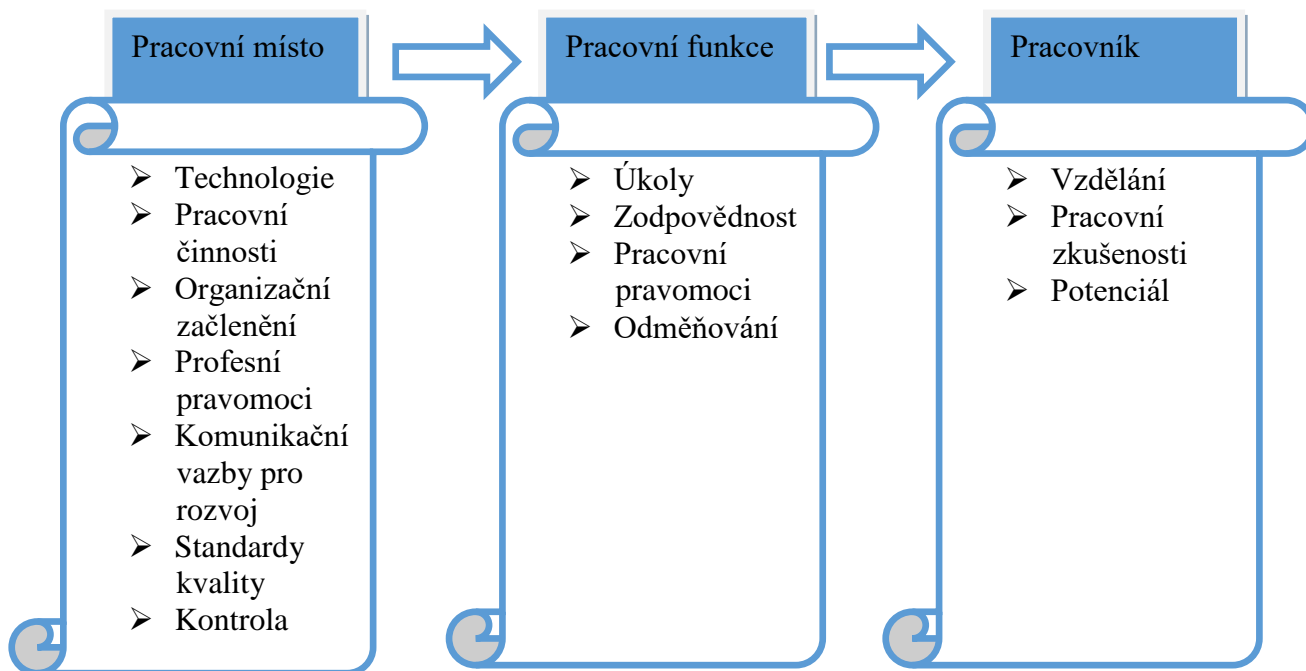
Profesiogram prezentuje přehledný, detailní, vyčerpávající a systematický popis pracovní pozice a zaměřuje se na její charakteristiky. Může být psychologický, a jak z názvu vypovídá, zabývá se psychologickými aspekty. Dále může být komplexní, jehož obsahem jsou technické, ekonomické a ergonomické aspekty, které slouží ke všestrannému využití. Univerzální profesiogram podává také všestranný popis pracovní pozice a ještě navíc ze strany vědních disciplín. Dá se považovat za víceúčelový a v praxi ho mohou používat všechny útvary, které organizují, normují a hodnotí pracovní pozici. Existují i speciální profesiogramy, které mají jeden účel a jejichž obsahem jsou charakteristiky, které jsou potřeba pro dosažení konkrétních cílů (Pikala, 1976).

Pracovní činnosti lze rozdělit na několik etap. První etapou je celková charakteristika pracovní pozice a pracovních činností. Na základě charakteristiky se přistupuje k dalším etapám. Pro celkovou charakteristiku pracovní pozice je nejvyužívanější profesiografická metoda. Profesiografická metoda je popsání činností a určení požadavků pracovních povolání

a pozic. Zjištěné výsledky pomáhají k vypracování profesiogramu. Prvním krokem této analýzy je získat fakta, údaje a informace o činnostech, které daná pozice zahrnuje. Tyto informace, fakta a údaje by bylo vhodné prezentovat ve formě popsání činností, a dochází k odpovědím na tyto otázky:

- a) Co člověk dělá,
- b) jak to dělá,
- c) proč to tak dělá,
- d) za jakých podmínek to dělá.

Obrázek č. 6: Základní struktura profesiogramu



Zdroj: Vronský, Jiří, 2012 - Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci. str. 45

Jak bylo zmíněno na samotném začátku, zaměstnanci se považují za základ konkurenceschopnosti, protože lidské zdroje jsou nejcennějším a nejdůležitějším bohatstvím organizace. Proto je velmi důležité správně vybrat a zaškolit nové zaměstnance. Vyšší profesní úroveň zaměstnanců a nízká fluktuace vypovídají o stabilitě organizace. Při spojení profesní úrovně, flexibility a motivace dojde ke zvýšení úspěšnosti a konkurenceschopnosti organizace na trhu.

Každá firma se snaží co nejvíce využít potenciál svých zaměstnanců, přičemž osobnostní a pracovní potenciál je velmi důležitý předpoklad pro jeho výkonnost. Výkonnost

však může být ovlivněna například motivací, tíživostí či sebevědomím zaměstnance. Co se týká způsobilosti, tak ta je ovlivněna jeho kompetentností, pracovními zkušenostmi, vlohami a schopnostmi a strukturou jeho osobnosti.

Pro účely profesiografie jsou tedy u pracovníka zjišťovány schopnosti (inteligence, aj.), znalosti, postoje (chování a reagování v určitých situacích, zvyky od rodiny, aj.), motivy (vycházejí z potřeb zaměstnance), hodnotový systém, motivace a zkušenosti.

5.3 Vytváření profesiogramu

Pro vypracování profesiogramů v této práci autorka využila možnosti osobních rozhovorů s několika vykonavateli vybraných profesí, což je podstatná součást profesiografických studií (v podstatě tím byly v této fázi použity dvě metody – výpověď vykonavatele práce a výpověď spolupracovníků). Další užitečné rozhovory, kterými byly doplněny subjektivní popisy činností z rozhovorů s vykonavateli práce, byly vedené s přímými nadřízenými zaměstnanci (primář a vrchní sestra). Ze všech těchto rozhovorů byly získány užitečné informace o tom, co a jakým způsobem daný pracovník dělá, proč to dělá a za jakých podmínek. Největší přínos autorka považuje v analýze jednotlivých náplní práce a popisů pracovního místa, které byly podstatným a validním zdrojem detailních údajů o profesi.

Velkým přínosem pro autorku byla skutečnost, že je v rámci svého pracovního zařazení na Vzdělávacím institutu Krajské zdravotní, a.s., v úzkém kontaktu s mnoha zaměstnanci nejen uvedené společnosti, ale v rámci poskytování služeb institutu i zaměstnanci jiných zdravotnických zařízení.

6 Charakteristika zkoumané společnosti a profesiogram vybraných pracovních míst

Vznik Krajské zdravotní, a. s., je datován dne 01. 09. 2007, kdy došlo na základě rozhodnutí Zastupitelstva Ústeckého kraje k transformaci pěti nemocnic do jednoho celku. Před transformací těchto pět nemocnic spadalo pod kompetence Ústeckého kraje, nyní se staly odštěpnými závody Krajské zdravotní, a. s. Jedná se o Nemocnici Děčín, Nemocnici Teplice, Nemocnici Chomutov, Nemocnici Most a Masarykovu nemocnici v Ústí nad Labem. Výhodou této organizace je geografická poloha všech nemocnic – dá se říci, že v Ústeckém kraji tvoří „páteřní osu“.

Díky transformaci došlo také ke změně organizace a poskytování zdravotnické péče v Ústeckém kraji. Spojením vzniklo jedinečné zdravotní zařízení, díky kterému je občanům tohoto kraje dostupná efektivní zdravotní péče. Svou kvalitou se dá srovnat s nejmodernějšími trendy ve zdravotnictví.

V čele Krajské zdravotní, a. s., stojí valná hromada, představenstvo, dozorčí rada a generální ředitel celé společnosti, který je přijímán na základě rozhodnutí představenstva. Ve funkci valné hromady působí Rada Ústeckého kraje. Ústecký kraj je jediným vlastníkem této organizace. Krajská zdravotní, a. s., je organizace, ve které se nachází přes více než 7 000 zaměstnanců. Generální ředitel řídí několik úseků: úsek řízení zdravotní péče, úsek ekonomického řízení a controllingu, úsek řízení lidských zdrojů, úsek řízení informačních systémů, a dále odbory zdravotní péče (což jsou jednotlivé nemocnice v Děčíně, Ústí nad Labem, Teplicích, Mostě a Chomutově), odbor nemocničních lékáren a zdravotnického zásobování, odbor investic a obnovy majetku, odbor správy a údržby nemovitostí, odbor provozních služeb. Přímo podřízeny generálnímu řediteli jsou také některá oddělení - organizační oddělení, právní oddělení, samostatné oddělení veřejných zakázek, samostatné oddělení interního auditu a kontroly a samostatné oddělení nemocničního ombudsmana.

6.1 Proces výběru zaměstnanců v KZ, a. s.

KZ, a.s., má v souladu s potřebami společnosti pro proces výběru zaměstnanců stanoven plán systemizovaných pracovních míst, který je na základě podmínek diktovaných tržními, technologickými či legislativními změnami upravován s ohledem na pracovní postupy a organizační strukturu společnosti. Za plán systemizovaných míst a za jeho dodržování jsou odpovědní pracovníci ŘLZ. Plán byl vytvořen v souladu s požadavky jednotlivých útvarů v

návaznosti na efektivitu a hospodárnost při stanovování počtu pracovních pozic. Při dokončení výběru nového zaměstnance tak odpovědný zaměstnanec ŘLZ na příslušný formulář (interní označení KZ07_FO0046 Žádost o přijetí do pracovního poměru) potvrzuje, že vybraný nastupující zaměstnanec je v souladu s potřebami KZ, a.s. Výjimkou může být pouze přechodné navýšení stavu zaměstnanců v následujících případech:

- náhrada za dlouhodobou pracovní neschopnost,
- náhrada za budoucí ukončený pracovní poměr
- rezerva pro zajištění naplánovaných nových kapacit

Návrh na změnu plánu systemizovaných míst může předložit vedoucí příslušného útvaru na ŘLZ písemně, se zdůvodněním požadavku. Úpravy plánu systemizovaných míst jsou v kompetenci náměstka ŘLZ, který je oprávněn v případech, kdy změnou dojde ke snížení mzdových nákladů, úpravu provést. V případech změn plánu systemizovaných míst, které by vedly k vyššímu čerpání mzdových prostředků, podléhá návrh rozhodnutí generálnímu řediteli KZ, a.s., který posoudí oprávněnost navýšení stavu zaměstnanců v návaznosti na ekonomiku rozhodnutí. Celý postup změny systemizovaných míst je uveden v interní směrnici KZ07_SM0010 Systemizace pracovních míst KZ.

Za oslovení vhodných uchazečů, prvotní kontakt a následnou přípravu podkladů k výběru uchazeče odpovídá pracovník ŘLZ, spolupracující s nadřízeným budoucího zaměstnance. Na základě výběrového řízení jsou v KZ, a.s., přijímáni všichni vedoucí zaměstnanci. Podstatou výběrového řízení je zjištění, zda má uchazeč předpoklady vykonávat manažerskou pozici, zda má odpovídající vzdělání, znalosti a zkušenosti, osobnostní předpoklady, a vybrání nejvhodnějšího uchazeče. Pro všechny vedoucí pracovní pozice jsou tyto kvalifikační a dalších požadavky nadefinovány. Ostatní (nevedoucí) zaměstnanci jsou zpravidla přijímáni na základě výsledku přijímacího pohovoru s vedoucím zaměstnancem. Tento pohovor také slouží ke zjištění míry splnění kvalifikačních požadavků na danou pracovní pozici, požadavky jsou definované v náplni práce a popisu pracovního místa.

6.2 Historický vývoj profese lékaře a sestry

Co se týká historického spektra těchto profesí, tak vývoj samotného ošetrovatelství byl velmi složitý, protože byl úzce svázan s podmínkami společnosti. Ve většině zemí, až zhruba do první poloviny 19. století, byli nemocní ošetřováni doma. Nejen, že v nemocnicích nebyl dostatek místa, ale jejich využití bylo převážně charitativní. Tehdejší nemocnice by se daly

popsat spíše jako „chudobince“ a „starobince“. Jak z názvu vypovídá, tak spíše sloužily pro chudší vrstvy, žebráky a bezdomovce. Co se týká dalších vrstev, tak ti stonali a v nejhrošším případě umírali doma. Lékaři za nimi docházeli, dokonce je doma i operovali. Již v této době začaly vznikat instituce ošetřovatelů, jelikož se někteří členové nemohli postarat o nemocného. Profese „ošetřovatelé v domácnosti“ nebyla podložena nařízením, jako např. porodní báby. Ošetřovatelé v domácnosti byli obojího pohlaví, ale častěji se spíše mluví o ošetřovatelích v mužském rodě, jelikož se předpokládalo, že budou provádět těžké úkony. Samotný vývoj ošetřovatelství je ale spojován spíše se ženou. Vznikl „svaz“ civilních sester, které se této profesi oddaly, vzdaly se svých společenských kontaktů, ale i role ženy v domácnosti. Bohužel postavení těchto žen bylo na velmi špatné úrovni. Civilní sestru vykonávaly spíše méně schopné ženy, které pocházely z nižších vrstev, přičemž byla tato profese málo placená, takže si přivydělávaly jinde (prostitute), a tím jejich prestiž klesla, a většina lidí se k nim chovala nedůstojně (Pacovský, 1981). Již v této době se na sestru koukalo jako na špatnou služebnici.

Později si ošetřovatelé a ošetřovatelky předávali svoje znalosti a dovednosti. Někteří byli zručnější, někteří byli spíše nezodpovědní a svoji práci nebrali vážně. Od těchto ošetřovatelů bylo očekáváno, že budou asistenti lékaře, a že budou plnit bez jakékoliv výhrady jeho rozkazy. Časem se změnilo postavení ženy ve společnosti a tvrdilo se, že má „přirozený úděl“ pro výkon ošetřovatelství. Ošetřovatelství vedlo víceméně k osamostatnění ženského rodu. Později začalo systematické vzdělávání sester s cílem vytvoření lepších nemocničních poměrů. Tomuto povolání se dostalo veřejného uznání. Dokonce se ošetřovatelství profesionalizuje, a sestry tak mají přístup k organizovanému a odbornému vzdělávání.

Další období bylo období moudrých ideologů ošetřovatelství, kteří díky své neúnavnosti v organizátorské činnosti změnili koncept ošetřovatelství. Mezi tyto moudré ideology patří i Florence Nightingalová, která chápe ošetřovatelství jako umění a spojuje vzdělání s vnímavostí pro pacienty. Co se týká samotné výchovy k tomuto povolání, tak my jsme byli mezi prvními „průkopníky“, a to zhruba v roce 1874. V tomtéž roce byla založena první česká ošetřovatelská škola v Praze. Po dokončení této školy mohly ženy vykonávat ošetřovatelku v domácnostech. Co se týká zdravotních sester, tak ty byly „vychovány“ zhruba od roku 1916, a to formou vyučení v nemocnicích. V tomtéž roce se v Praze otevřela česká a německá státní ošetřovatelská škola. Tato škola byla na velmi vysoké a kvalitní úrovni, a absolventky z této školy měly veliký vliv na vývoj ošetřovatelství. Díky této škole bylo ošetřovatelství

uznáno jako profese (Kafková, 1992). Profese ošetrovatelství byla formována velmi obtížně a její vývoj není stále dokončen. Na sestru jsou kladeny nové a vyšší nároky.

6.3 Profesiogram - lékař

6.3.1 Základní charakteristika profese lékaře

Profese lékaře patří mezi klíčové role ve zdravotnickém zařízení, a je také považována za rozhodující. Lékař je zaměřen na ochranu a upevňování zdraví, na diagnostiku a odstraňování nemoci a na záchranu lidského života. Úkolem lékaře je definování nemoci (příznaky, z čeho se nemoc skládá, co je za potřebí k jejímu vyléčení). Lékař je osoba, která vlastní monopol znalostí, schopností, dovedností a zkušeností, které jsou nápomocné při odhalení nemoci a jejím léčení. Avšak jeho odbornost je pouhým nástrojem. Důležitou roli hraje při této profesi osobnost lékaře. Tato profese se liší od ostatních, protože většinou špatné rozhodnutí vede k nezvratným následkům.

Profesi lékaře lze nalézt v ambulanci nebo lůžkovém oddělení ve zdravotnickém zařízení. Pokud se jedná o ambulantního lékaře, tak provádí vyšetření pacienta a zjišťuje diagnózu choroby, předepisuje vhodné léky nebo provádí ambulantní léčebné zákroky. V případě potřeby zajišťuje další speciální vyšetření u jiného lékaře, vede zdravotnickou dokumentaci o každém pacientovi, odhaduje další vývoj onemocnění, plánuje kontroly pacientova stavu, očkuje děti i dospělé, vyšetřuje děti a poskytuje poradenství jejich matkám.

Co se týká lékaře lůžkového zdravotnického zařízení, přijímá pacienta a zajistí jeho celkovou prohlídku, s čímž souvisí i založení chorobopisu. Stanovuje pracovní diagnózy nemoci, zajišťuje speciální vyšetření na jiných odděleních nebo formou konziliárních návštěv odborných lékařů u lůžka pacienta, stanovuje konečné diagnózy, buď konzervativní (tj. bez operačního zákroku), nebo operační řešení zdravotního problému pacienta. Dále provádí vizity, pravidelně sleduje stav pacienta, dokud jeho stav neumožňuje propuštění do ambulantního ošetřování.

Z hlediska složitosti a náročnosti je tato pozice velmi náročná a komplexní intelektuální činnost s vysokými požadavky na vzdělání v oboru zdravotnictví s požadavkem na celoživotní vzdělávání, dále na myšlenkové operace a na odpovědné a samostatné rozhodování.

Tato profese je spojena s vysokou mírou neuropsychické námahy plynoucí z nutnosti řešit úkoly náročné na rozhodovací procesy. Práce lékaře vyžaduje značnou schopnost soustředění a vysokou zodpovědnost. Emocionální napětí je vysoké, s vazbou na velkou odpovědnost. Lékař s sebou nese značné nároky především na emocionální vyrovnanost a vyváženost. Na druhé straně tato profese vyžaduje i schopnost empatie.

6.3.2 Konkrétní pracovní činnosti lékaře na lůžkovém oddělení a v ambulanci

Lékař na lůžkovém oddělení ve zdravotnickém zařízení vytváří nejnáročnější a vysoce specializované odborné práce v lékařských oborech a podílí se na jejich koordinaci. Poskytuje poradenskou a analytickou činnost. Organizuje, zabezpečuje a kontroluje základní údaje vznikající na zdravotnických pracovištích, dohlíží nad dodržováním klasifikace při vyplňování dokladů o nemocných, spolupracuje na zpracování analýz výsledných informací. Podílí se na výchově a dalším vzdělávání specialistů v rámci získání specializované způsobilosti. Zajišťuje a provádí léčebně-preventivní péči o přidělené pacienty, vede předepsané dokumentace, přijímá a propouští hospitalizované pacienty. Provádí nejen odborné diagnostické a léčebné činnosti na lůžkovém i ambulantním oddělení, ale i komplexní a cílená vyšetření pacientů. Vypracovává ve spolupráci s dokumentační pracovnící propouštěcí zprávy (v co nejkratším možném termínu), nebo předběžné propouštěcí zprávy ihned. Odpovídá za výkaznictví pro účely statistické a pro zdravotní pojišťovny. Dbá na hospodárnou proskripci podle zásad účelné farmakoterapie. Sleduje a kontroluje úroveň ošetrovatelské péče. Má povinnost aktivně zajišťovat předepsanou dokumentaci. Podává potřebné informace pacientům a jejich příbuzným dle pokynů nadřízených. Vykonává vizitu na přidělených pokojích za účasti nadřízeného lékaře a zúčastňuje se primářských vizit, kde referuje o pacientech (četnost dle pokynů nadřízeného). Podílí se na zdravotnické výchově a osvětě. V případě potřeby může být vyslán jako doprovod pacienta při převozu mimo o. z.

Lékař v ambulanci organizuje, zabezpečuje a kontroluje základní údaje vznikající na zdravotnických pracovištích, dohlíží nad dodržováním klasifikace při vyplňování dokladů o vyšetřeních a spolupracuje na zpracování analýz výsledných informací. Podílí se na výchově a dalším vzdělávání specialistů v rámci získání specializované způsobilosti. Provádí také konsiliární činnost pro klinická oddělení, zejména ve smyslu interpretace výsledků. Vede předepsanou dokumentaci a podílí se na zdravotnické výchově a osvětě.

6.3.3 Požadavky na způsobilost k výkonu povolání

Mezi nezbytné požadavky (povinné) patří získání odborné způsobilosti podle § 4 zákona č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta. Dále specializovaná způsobilost podle §5 zákona č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta, členství v České lékařské komoře opravňující k výkonu lékařského povolání na území ČR dle zákona č. 220/1991 Sb., o České lékařské komoře, České stomatologické komoře a České lékárnické komoře. Lékař je povinen se celoživotně vzdělávat dle zákona č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta. Dále je potřeba, aby lékař získal funkční licenci k výkonu odborných diagnostických a léčebných metod dle stavovského předpisu č. 12 České lékařské komory.

Další vhodná kvalifikace k výkonu povolání je absolvovat funkční kurzy dle § 21 zákona č. 95/2004 Sb., o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta.

6.3.4 Odborné dovednosti lékaře

Tabulka č. 3: Odborné dovednosti lékaře

Odborné dovednosti lze definovat jako schopnost vykonávat určitou pracovní činnost nebo souhrn pracovních činností. Jedná se tedy o schopnost umět aplikovat teoretické vědomosti do praxe.

Nutné	
Výhodné	

1	2	3	4	5	6	7	8	
								Poskytování preventivní péče
								Poskytování diagnostické péče
								Poskytování léčebné péče

								Poskytování léčebně rehabilitační péče
								Poskytování dispenzární péče
								Poskytování paliativní péče
								Aplikace odborných dovedností v příslušném základním kmeni lékařů
								Aplikace odborných dovedností v příslušném oboru specializačního vzdělávání lékařů
								Provádění revizní činnosti podle zákona o veřejném zdravotním pojištění
								Provádění metodické a koncepční činnosti ve zdravotnictví
								Provádění výzkumné a vzdělávací činnosti ve zdravotnictví
								Provádění posudkové činnosti v oblasti lékařství
								Odborné vedení zdravotnického týmu
								Vedení zdravotnické dokumentace
								Řízení kvality poskytované zdravotní péče a zajištění bezpečí pacientů
								Vedení požadovaných výkazů a evidencí v lékařství

Zdroj: Vlastní šetření a zpracování.

6.3.5 Odborné znalosti lékaře

Tabulka č. 4: Odborné znalosti lékaře

Odborné znalosti lze označit jako teoretické vědomosti, které jsou potřebné pro výkon povolání.

Nutné	
Výhodné	

1	2	3	4	5	6	7	8	
								Všeobecné lékařství
								Farmakologie ve všeobecném lékařství

								Medicínské právo, hygienické a jiné předpisy
								Znalosti v příslušném základním kmeni lékařů
								Znalosti v příslušném oboru specializačního vzdělávání lékařů
								Profesní etika a psychologie jednání s pacientem a jeho okolím
								Vědecké metody v lékařství
								Preventivní metody v oblasti ochrany a podpory veřejného zdraví
								Zdravotnické prostředky a jejich používání v péči o člověka
								Radiační ochrana ve všeobecném lékařství
								Vykazování a úhrady zdravotních úkonů

Zdroj: Vlastní šetření a zpracování.

6.3.6 Odborné kompetence lékaře

Tabulka č. 5: Odborné kompetence lékaře

Odborné kompetence obecné (průřezové) lze charakterizovat jako soubor odborných požadavků, které jsou potřebné pro výkon práce a zcela výhradně nemusí souviset s určitou profesí. Mohou mít průřezový charakter a lze je uplatnit napříč obory (např. práce na PC).

Kvalifikační úroveň

1	2	3	
			Počítačová způsobilost
			Numerická způsobilost
			Ekonomické povědomí
			Právní povědomí
			Jazyková způsobilost v češtině
			Jazyková způsobilost v angličtině
			Jazyková způsobilost v dalším cizím jazyce

Zdroj: Vlastní šetření a zpracování.

6.3.7 Měkké kompetence lékaře

Tabulka č. 6: Měkké kompetence lékaře

Měkké kompetence (soft skills) jsou souborem požadavků potřebných pro kvalitní výkon práce nezávislých na konkrétní odbornosti, ale na komplexních schopnostech člověka. Jsou přenositelné a uplatnitelné napříč různými obory (např. tvořivé myšlení, komunikace, vedení lidí).

Kvalifikační úroveň

1	2	3	4	5	
					Efektivní komunikace
					Kooperace (spolupráce)
					Výkonnost
					Samostatnost
					Řešení problémů
					Celoživotní učení
					Zvládání zátěže
					Orientace v informacích

Zdroj: Vlastní šetření a zpracování.

6.4 Profesiogram – zdravotní sestra

6.4.1 Základní charakteristika profese zdravotní sestry

Roli sestry lze velmi obtížně charakterizovat, jelikož každá sestra pracuje v jiných podmínkách a v různých zdravotnických zařízeních. Správně by se mělo jednat o komplex sesterských rolí. S rozvojem ošetrovatelství se měnila i samostatná role sestry. Do této profese pronikají neustále nové poznatky nejen z oblasti společenských věd, psychologie, pedagogiky, sociologie, etiky, ale i z hlediska zdravotnické technologie (Pacovský, 1981). Profese zdravotní sestry si „vynucuje“ neustálý pokrok ve zdravotnictví a v samotné medicíně. V současnosti se sestra stala rovnocenným členem zdravotnického týmu, která je schopná samostatnosti. Bohužel dochází i k neustálým změnám co se týče jejich kompetencí, náplně a obsahu práce, což ale vede k tomu, že se tato profese stává čím dál více samostatnější.

Náplň práce sestry lze rozčlenit do pěti okruhů. V prvním okruhu je sestra považována za pečovatelku, kdy poskytuje základní ošetrovatelskou péči. Samostatně se stará o pacienty, a to nejen v nemocničním prostředí, ale i v terénu. Sestra občas vystupuje i jako „edukátor“ pacienta a jeho rodinných příslušníků, dále se může považovat za obhájce pacienta, protože když pacient již není schopen vyslovit svá přání a potřeby, stává se sestra mluvčí pacienta (Bártlová, 2005).

Sestra může být i koordinátor, který plánuje a realizuje ošetrovatelskou péči. V této roli musí spolupracovat s ostatními členy zdravotnického týmu. Sestra může být dále i asistentka lékaře a podílí se tak na diagnosticko-terapeutické lékařské péči. S tím souvisí příprava pacienta na vyšetření, asistování při nich, terapeutické činnosti, aj.

Aby nemocnice plnila dobře svoji funkci, musí se pokrýt tři okruhy činností. Prvním okruhem je diagnosticko-terapeutický, druhým je ošetrovatelský a třetí je správní, ekonomicko-provozní a administrativní. Všechny tři okruhy se vzájemně prolínají, přičemž každý okruh má svého představitele. První okruh má lékaře, druhý okruh sestru a třetí má správního administrátora. Pro sestru je však typické, že působí ve všech třech okruzích.

Sestra je prostředník mezi lékařem a pacientem, a je více než známo, že s pacienty tráví více času nežli samotný lékař. Proto u většiny případů je sestra důležitější pro pacienta než lékař.

6.4.2 Konkrétní pracovní činnosti sestry

Profese sestry lze rozčlenit na sestru všeobecnou, praktickou či dětskou, jejichž nadřazená je buď sestra vrchní či sestra staniční. Sestry poskytují ošetrovatelskou péči na základě získání specializované způsobilosti nebo zvláštní odborné způsobilosti, kdy cílem je nejen udržet, podpořit či navrátit zdraví, ale i uspokojit biologické, psychické a sociální potřeby, které vznikly v souvislosti s poruchou zdravotního stavu osoby či více osob. Sestry spolupracují jak s lékaři, tak i se zubaři v oblasti preventivní, léčebné, diagnostické, rehabilitační, paliativní, neodkladné či dispenzární. Uplatnění sester lze najít nejen v mnoha specializovaných oborech, ale i v domácí či hospicové péči.

6.4.3 Požadavky na způsobilost k výkonu povolání

Kvůli neustálé transformaci společnosti, která je plná socio-kulturních a ekonomických proměn se může zdát tato situace nepřehledná. Je nutné, aby i sestry a jejich činnosti vycházely z platných předpisů. Odbornou způsobilost k výkonu tohoto povolání dle zákona může získat fyzická osoba, která splní příslušné požadavky.

Činnosti tohoto povolání jsou vymezeny v zákoně č. 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních, v souladu s vyhláškou č. 55/2011 Sb., o činnostech zdravotnických pracovníků a jiných odborných pracovníků. Co se týká kvalifikační úrovně, tak by všeobecná sestra měla mít vyšší odborné vzdělání, bakalářský či magisterský studijní program.

Mezi nezbytné požadavky (povinné) patří získání odborné způsobilosti podle zákona č. 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních. Sestry jsou povinny se celoživotně vzdělávat dle zákona č. 96/2004 Sb., o nelékařských zdravotnických povoláních.

6.4.4 Odborné dovednosti sestry

Tabulka č. 7: Odborné dovednosti sestry

Odborné dovednosti lze definovat jako schopnost vykonávat určitou pracovní činnost nebo souhrn pracovních činností. Jedná se tedy o schopnost umět aplikovat teoretické vědomosti do praxe.

Nutné	
Výhodné	

1	2	3	4	5	6	7	8	
								Poskytování a zajišťování základní a specializované ošetrovatelské péče prostřednictvím ošetrovatelského procesu
								Připravování pacientů k diagnostickým a léčebným výkonům
								Provádění diagnostických a léčebných výkonů nebo asistence u nich
								Provádění ošetrovatelské péče při a po výkonech souvisejících s poskytováním zdravotní péče
								Vykonávání činností při preventivní a dispenzární péči
								Motivování pacientů a jiných osob ke zdravému životnímu stylu nebo péči o sebe sama
								Edukace pacientů a jiných osob v ošetrovatelských postupech
								Provádění či zajišťování činností spojených s přijetím, přemístováním a propuštěním pacientů
								Manipulace s léčivými prostředky a jejich podávání pacientům

								Manipulace se zdravotnickými prostředky podle doporučení výrobců, jejich kontrola a správné ukládání
								Poskytování zdravotní péče v souladu s právními předpisy a standardy
								Dodržování hygienicko-epidemiologického režimu v souladu s předpisy upravujícími ochranu veřejného zdraví
								Vedení zdravotnické dokumentace a další dokumentace vyplývající z jiných právních předpisů, včetně práce s informačním systémem poskytovatele zdravotnických služeb
								Poskytování informací v souladu s odbornou způsobilostí nelékařského zdravotnického pracovníka
								Komunikace s pacienty v obtížných a krizových situacích
								Komunikace s problémovými a agresivními pacienty

Zdroj: Vlastní šetření a zpracování.

6.4.5 Odborné znalosti sestry

Tabulka č. 8: Odborné znalosti sestry

Odborné znalosti lze označit jako teoretické vědomosti, které jsou potřebné pro výkon povolání.

Nutné	
Výhodné	

1	2	3	4	5	6	7	8	
								ošetřovatelská péče o jedince všech věkových skupin
								anatomie, fyziologie a patologie pro zdravotnická nelékařská povolání
								biochemie a biofyzika, mikrobiologie a epidemiologie pro zdravotnická nelékařská povolání
								psychologie v ošetřovatelské péči
								ošetřovatelství v klinických oborech
								farmakologie pro zdravotnická nelékařská povolání

								zdravotnické prostředky a jejich používání v péči o člověka
								etika zdravotnického povolání
								organizace a řízení zdravotní péče, včetně vedení dokumentace
								právní předpisy související s poskytováním zdravotní péče, podpora a ochrana veřejného zdraví
								první pomoc a zajišťování zdravotní péče v mimořádných a krizových situacích

Zdroj: Vlastní šetření a zpracování.

6.4.6 Odborné kompetence sestry

Tabulka č. 9: Odborné kompetence sestry

Odborné kompetence obecné (průřezové) lze charakterizovat jako soubor odborných požadavků, které jsou potřebné pro výkon práce a zcela výhradně nemusí souviset s určitou profesí. Mohou mít průřezový charakter a lze je uplatnit napříč obory (např. práce na PC).

Kvalifikační úroveň

1	2	3	
			Počítačová způsobilost
			Numerická způsobilost
			Ekonomické povědomí
			Právní povědomí
			Jazyková způsobilost v češtině
			Jazyková způsobilost v angličtině

Zdroj: Vlastní šetření a zpracování.

6.4.7 Měkké kompetence sestry

Tabulka č. 10: Odborné kompetence sestry

Měkké kompetence (soft skills) jsou souborem požadavků potřebných pro kvalitní výkon práce nezávislých na konkrétní odbornosti, ale na komplexních schopnostech člověka. Jsou napříč obory přenositelné a uplatnitelné (např. tvořivé myšlení, komunikace, vedení lidí).

Kvalifikační úroveň

1	2	3	4	5	
					Efektivní komunikace
					Kooperace (spolupráce)
					Výkonnost
					Samostatnost
					Celoživotní učení
					Zvládání zátěže

Zdroj: Vlastní šetření a zpracování.

7 Zjištění a vyhodnocení profesí

Lékaři i sestry jsou součástí léčebného a ošetrovatelského procesu a pomáhají vyřešit zdravotní situaci a stav pacientů. Pro zdravotnictví jsou obě profese velmi důležité a nezbytné. Obě profese by měli vykonávat pouze kvalifikovaní pracovníci, kteří k tomu mají vzdělání a určení. K tomu, aby byly tyto profese úspěšné, tak je potřeba pár vlastností, např. komunikace, odolnost proti stresu, empatie, akceptace, adaptace, rozhodnost, aj. Důležité jsou ale i pracovní vztahy či samotné pracovní prostředí. Nejen lékaři, ale i sestry musí dodržovat související zákony a pracovní předpisy.

Bohužel neexistují přesné metodické postupy pro tyto profese, a to i přes snahu zdravotníků či České asociace sester nebyly doposud vytvořeny. Bohužel vytvoření těchto metodických postupů by bylo velmi náročné a bude zapotřebí výzkumné šetření. Pokud by mělo dojít k vytvoření určité metodiky, bylo by dobré zvážit úpravu v pracovní činnosti, a to nejen lékaře, ale i sestry (např. méně pacientů na jednoho lékaře, méně administrativy pro sestry, více času na pacienta, aj.).

Co se týká pracovních podmínek, zde by také mělo dojít ke změnám (větší motivace, lepší platové ohodnocení sester, možnost se sebevzdělávat, lepší spolupráce mezi lékařem a sestrou, modernější vybavení, aj.). Díky vytvoření metodiky by se mohla sjednotit práce lékaře a sestry, odbouralo by se např. to, že sestra plní „příkazy“ lékaře. Autorka se domnívá, že by tento krok vedl k celkovému ukotvení jak lékařské, tak sesterské profese.

8 Závěr

Existuje celá řada metod, které se používají při procesu výběru pracovníků. Firmy většinou kombinují hned několik metod, jako třeba předvýběr dokumentace – životopisy, motivační dopisy, pohovor – buď individuální, skupinový či před komisí, testování výkonnosti a vědomostí. Některé firmy využívají k testování schopností a dovedností internet, kdy je test spuštěn online.

V současnosti bohužel čeští manažeři nepřikládají dostatečný význam práci s lidmi. Hlavním problémem řízení lidských zdrojů je nedodržování předem stanovených pravidel a norem. Nedodržování pravidel je často spojováno s tím, že zaměstnanec nepochopil význam či obsah pravidel. Může to být ale i následkem nedostatečného kontrolování ze strany zaměstnavatele. Aby firma uspěla v současném světě, který je plný neustálých globálních změn, tak je důležité získat kvalifikované a flexibilní zaměstnance, kteří jsou ochotni reagovat na měnící se trh. Je třeba si uvědomit, že zaměstnanci se dají považovat za cenné devize, bez kterých není v budoucnu možné získat prosperitu.

Výběr zaměstnance by měl probíhat na základě předem připravených a propracovaných kroků, jelikož kvalita firmy je odvíjena od kvality zaměstnanců. Je proto velmi důležité, aby byly do procesu získávání a výběru zaměstnanců investovány nejen potřebné finanční prostředky, ale i čas. Výběr zaměstnance by se neměl brát na lehkou váhu, protože z chybného rozhodnutí mohou pramenit následky, které se dotknou celé firmy. Prostředky, které firma vynaloží do procesů výběru zaměstnanců, budou navráceny, a to ve formě úspěšné a plně fungující firmy.

Autorka si při sepsání své bakalářské práce vybrala Krajskou zdravotní, a. s., jelikož v této organizaci působí několik let a oblast řízení lidských zdrojů je jí velmi blízká. Dle získaných informací lze tvrdit, že Krajská zdravotní, a. s., věnuje pozornost lidským zdrojům dostatečně. Tato organizace využívá efektivní procesy ve výběru zaměstnanců. Autorka se domnívá, že nejen organizace Krajská zdravotní, a. s., ale i ostatní firmy nejdříve upřednostňují vnitřní zdroje svých pracovníků. Pokud z vnitřních zdrojů nebude nikdo vybrán, je nutné oslovit vnější trh práce.

Co se týká praktické části, tak byly vybrány dvě pozice, a to pozice lékaře a zdravotní sestry. Na první pohled se tyto dvě pozice zdají velmi rozdílné, ale na pohled druhý je mezi nimi určitá podobnost. Kvalita mezilidských vztahů je nutností pro všechny organizace,

protože v opačném stavu se to může dotknout i samotných zákazníků, v tomto případě pacientů. Autorka vybrala právě tyto dvě pozice, a to na základě toho, že v posledních letech došlo ke změnám náplně zdravotních sester a mnohdy se tyto změny setkávají s negativní odezvou ze stran doktorů. Sestry se velmi osamostatnily, pracují metodou ošetrovatelského procesu, snaží se samy řešit problémy a obtíže pacienta. Většina pacientů tuto změnu oceňuje, jelikož je sestra vyslechne, najde řešení a pacientům to uleví. Lékaři bohužel na tento přístup mají opačný názor, berou sestru jako jejich pomocnici, která by měla vykonávat jejich „rozkazy“. A právě tyto rozdílné názory mohou někdy vyvolávat střety na pracovišti.

Dle názoru autorky by bylo vhodné, kdyby se všichni lékaři, ale i nelékařské zdravotnické profese vzájemně respektovali, tvořili tým a společně se snažili podpořit rozvoj zdravotnictví a jejich metodických postupů. Dokud spolu lékaři a sestry nebudou stoprocentně spolupracovat a komunikovat, tak bude velmi těžké dále tyto profese efektivně rozvíjet. Jak bylo v práci popsáno, jednotlivé profese mají své specifické znalosti, dovednosti a jsou nepostradatelné ve standardně vysoce profesionální úrovni poskytované zdravotní péče, která je v době aktuálně probíhající pandemie koronaviru SARS-CoV-2, způsobující onemocnění COVID-19, stěžejní.

9 Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd., Praha: Grada. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd., Praha: Grada. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BÁRTLOVÁ, Sylva, 2005. *Sociologie medicíny a zdravotnictví*. 6. přeprac. a dopl. vyd., Praha: Grada. 188 s. ISBN 80-247-1197-4.
- BĚLOHLÁVEK, František a kol., 2006. *Management*. 1. vyd., Brno: Computer Press. 724 s. ISBN 80-251-0396-X
- BLÁHA, Jiří a kol., 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd., Brno: Computer Press. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.
- BLÁHA, Jiří a kol., 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. 1. vyd., Brno: Edika. 264 s. ISBN 80-247-1197-4.
- d'AMBROSOVÁ, Hana a kol., 2011. *Abeceda personalistiky*. 4. vyd., Praha: ANAG. 416 s. ISBN 978-80-7263-646-4.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol., 2004. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd., Praha: C.H. Beck. 157 s. ISBN 80-7179-468-6.
- FOOT, Margaret, HOOK, Caroline, 2002. *Personalistika*. 1. vyd., Praha: Computer Press. 490 s. ISBN 80-722-6515-6.
- HRONÍK, František, 1999. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců*. 1. vyd., Praha: Computer Press. 311 s. ISBN 80-7226-161-4.
- HRONÍK, František, 2002. *Poznejte své zaměstnance*. 1. vyd., Brno: ERA group. 370 s. ISBN 80-86517-20-9.
- KAFKOVÁ, Vlastimila, 1992. *Z historie ošetrovatelství*. 1. vyd., Brno: Institut pro vzdělávání pracovníků ve zdravotnictví. 185 s. ISBN 80-7013-123-3.
- KOCIÁNOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLMAN, Luděk a kol., 2010. *Výběr zaměstnanců*. 1. vyd., Praha: ČZU PEF. 166 s. ISBN 978-80-213-2664-4.
- KOUBEK, Josef, 2009. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd., Praha: Management Press. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3.
- KOUBEK, Josef, 2009. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. vyd., Praha: Grada. 264 s. ISBN 978-80-7261-168-3.

MUŽNÁ, Jana, 2012. *Prezentace z konference HR mise*

PACOVSKÝ, Vladimír, 1981. *O moderním ošetrovatelství*. 2. vyd., Praha: Avicenum. 76 s.

PIKALA, Ivan, 1976. *Psychologické aspekty pracovního prostředí*. 1. vyd., Bratislava: Práca, 147 s. ISBN 27-200-4977-8.

SYNEK, Miloslav a kol., 2010. *Podniková ekonomika*. 5. vyd., Praha: C.H. Beck. 528 s. ISBN 978-80-7400-336-3.

STÝBLO, Jiří, 2006. *Proměny získávání a výběru zaměstnanců*. HR EXPERT.

ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2. vyd., Praha: Grada. ISBN 978-80-247-5870-1.

VRONSKÝ, Jiří, 2012. *Profesiografie a její praktické využití při řízení lidských zdrojů v organizaci*. 1. vyd., Praha: Wolters Kluwer ČR. 200 s. ISBN 978-80-7357-747-6.

WALKER, Alfred J., 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. 1. vyd., Praha: Grada. 253 s. ISBN 80-247-0449-8.

Zákon o podmínkách získávání a uznávání odborné způsobilosti a specializované způsobilosti k výkonu zdravotnického povolání lékaře, zubního lékaře a farmaceuta (Zákon č. 95/2004 Sb.) online. Cit. 2019-11-05. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2017-67>

Zákon opravňující k výkonu lékařského povolání na území ČR (Zákon č. 220/1991 Sb.)

Zákon o nelékařských zdravotnických povoláních (Zákon č. 96/2004 Sb.) online. Cit. 2019-11-05. Dostupné z <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-96>